

Secteurs d'activités et inégalités d'accès à la formation de la main-d'œuvre en emploi

Rapport de recherche - Volet employeur Projet 8650-13019

Amélie Bernier (sous la direction de)
Normand Poulet
Jean-Luc Bédard
Michel Lejeune
Bibiana Pulido

Groupe de recherche Transpol
TELUQ | Université du Québec

Juin 2015



Remerciements

Je tiens à remercier tous les membres de l'équipe de recherche pour leur travail soutenu, leur collaboration aux différentes étapes de ce projet, pour leurs commentaires constructifs et surtout pour la confiance accordée à la direction de ce projet de recherche. Je tiens aussi à remercier le Secrétariat de la Commission des partenaires du marché du travail et le Programme de subvention à la recherche appliquée pour son appui financier et son soutien à ce projet de recherche, notamment Madame Suzanne Lefebvre et Monsieur Richard Legris pour le suivi de notre dossier et la collaboration dans les différentes étapes menant à la réalisation de ce rapport, ainsi que Madame Esther Lamontagne, analyste et Monsieur Jacques Pelletier, chef de la direction de la firme l'Observateur pour la réalisation du pré-test et de la collecte de données quantitatives. Je tiens aussi à remercier tous les répondants ayant collaboré à l'enquête téléphonique ainsi que les personnes rencontrées lors de la phase d'exploration de ce projet et celles ayant participé aux entrevues individuelles menant à la réalisation des études de cas. Merci pour votre temps, la générosité de vos propos et votre ouverture.

Amélie Bernier

Avant-propos

La formation professionnelle et le développement des compétences des employés semblent une condition du bon fonctionnement des organisations. On s'interroge même pourquoi des études scientifiques sont encore nécessaires pour montrer les effets d'une main-d'œuvre compétente sur la performance organisationnelle. Toutefois, pour obtenir les effets escomptés de la formation au sein des entreprises, il est impératif que l'accès à la formation en entreprise permette de répondre aux besoins de formation, pour tous les travailleurs. Ce faisant, des raisons économiques peuvent justifier les choix rationnels faits par les employeurs offrant de la formation à certains employés, plutôt qu'à d'autres.

En matière de formation professionnelle, les dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME) s'inscrivent dans un environnement complexe où les ressources sont limitées. Les caractéristiques organisationnelles, structurelles et individuelles peuvent aussi différencier les situations vécues au sein même des PME. Ces éléments n'épuisent pas la question de l'égalité d'accès à la formation dans les PME manufacturières au Québec. Cette question de l'égalité d'accès à la formation au sein des entreprises peut devenir un sujet préoccupant dans un contexte de concurrence accrue et de rareté relative de la main-d'œuvre qualifiée. Est-ce que tous les travailleurs ont la même chance d'accéder à la formation dont ils ont besoin, financée par leur employeur au sein de leur milieu de travail ? Si ce n'est pas le cas, est-ce justifié ?

Notre projet de recherche s'interroge sur l'accès à la formation selon la différenciation de l'utilisation du capital humain au sein des établissements majoritairement du secteur de la fabrication et du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques de 20 à 499 employés au Québec.

Dans le présent document, nous rapportons les résultats de nos travaux sur l'accès à la formation. L'objectif général poursuivi dans le cadre de cette partie du projet est notamment d'éclairer le processus de prise de décision des employeurs en matière d'offre de formation. À cela, s'ajoute deux sous-objectifs soit : 1) d'identifier les pratiques en matière de réduction des écarts de formation et 2) de relever les moyens et les stratégies des acteurs pour favoriser, s'il y a lieu, l'accès à la formation. À ce titre, la Commission des partenaires du marché du travail (ci-après CPMT), dans son appel à contributions, souhaitait éclairer la façon dont les employeurs répartissent les ressources en matière de formation entre

les travailleurs, les facteurs motivant cette répartition, les pratiques et les stratégies mises en place pour réduire les écarts d'accès. Selon la CPMT (2011 : 1) : « favoriser l'accès à la formation pourrait contribuer à la hausse de la participation à des activités de formation ainsi qu'à élever le niveau de qualification des travailleurs ».

Voici donc le rapport de l'équipe de recherche de Transpol, dont les membres sont des professeurs et des professionnels de recherche au sein de la TELUQ. Nous espérons que ce rapport retiendra l'attention de ceux et celles qui s'intéressent à la formation et surtout aux freins à la mise en œuvre d'une offre de formation élargie au sein des PME au Québec.

A handwritten signature in black ink, reading "Amélie Bernier". The signature is fluid and cursive, with the first name "Amélie" written in a larger, more prominent script than the last name "Bernier".

Amélie Bernier,

Professeure, École des sciences de l'administration, TÉLUQ et chercheure principale, projet *Secteurs d'activités et inégalités d'accès à la formation de la main-d'œuvre en emploi*

Groupe de recherche Transpol : www.transpol.org

Ce projet de recherche a été réalisé par :

Amélie Bernier, professeure et directrice du projet
TÉLUQ | Université du Québec

Ont collaboré à la réalisation :

Normand Poulet, professionnel de recherche
TÉLUQ | Université du Québec
Construction des outils de collecte de données quantitatives, construction de la banque de données, analyse des résultats quantitatifs et commentaires concernant l'analyse des résultats

Jean-Luc Bédard, professeur
TÉLUQ | Université du Québec
Collecte de données qualitatives, rédaction de huit études de cas, analyse et participation à la discussion des résultats

Bibiana Pulido, auxiliaire de recherche
TÉLUQ | Université du Québec
Collecte de données qualitatives, rédaction de trois études de cas, analyse et participation à la discussion des résultats

Michel Lejeune, professionnel de recherche
TÉLUQ | Université du Québec
Collecte de données qualitatives, rédaction d'une étude de cas, analyse et participation à la discussion des résultats

François Aubry, auxiliaire de recherche
TÉLUQ | Université du Québec
Exploration de la revue de littérature

Solange Debrat et **Mathilde Rajotte**, auxiliaires de recherche pour la transcription des verbatim d'entretiens individuels
TÉLUQ | Université du Québec

Pour tout renseignement concernant le contenu de ce rapport de recherche, s'adresser à :

Amélie Bernier, professeure
École des sciences de l'administration
TÉLUQ | Université du Québec
5800, rue Saint-Denis
Montréal (Québec) H2S 3L5
Bureau 12.082, 12^e étage
Téléphone : 514-843-2015, poste 2977
amelie.bernier@teluq.ca
Groupe de recherche Transpol : www.transpol.org

Cette recherche a été financée dans le cadre du Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) par le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO).

Table des matières

| | |
|---|----|
| Remerciements | 2 |
| Avant-propos..... | 3 |
| Introduction..... | 9 |
| Chapitre 1 - Problématique | 12 |
| 1.1 Mesurer l'accès à la formation..... | 12 |
| 1.2 Définition de l'accès | 15 |
| 1.3 Les facteurs explicatifs de l'accès différencié à la formation..... | 15 |
| 1.3.1 Facteurs individuels..... | 16 |
| 1.3.2 Facteurs liés au statut professionnel..... | 19 |
| 1.3.3 Facteurs liés à l'entreprise | 21 |
| 1.3.4 Facteurs liés au contexte externe | 25 |
| Chapitre 2 - Méthodologie | 27 |
| 2.1 La partie quantitative | 27 |
| 2.2 La partie qualitative..... | 32 |
| Chapitre 3 – L'accès à la formation du point de vue quantitatif..... | 39 |
| 3.1 Le profil des établissements étudiés | 40 |
| 3.2 Les écarts dans l'accès à la formation | 43 |
| Chapitre 4 - L'accès à la formation du point de vue qualitatif : ce que l'on retient des études de cas..... | 52 |
| 4.1 Les résultats qualitatifs..... | 53 |
| Chapitre 5 – Synthèse et conclusion | 82 |
| 5.1 Définir et mesurer l'accès à la formation..... | 82 |
| 5.2 Facteurs liés à l'entreprise permettant d'expliquer les écarts observés ou perçus | 83 |
| 5.3 Principales raisons pouvant expliquer les différences en matière d'accès à la formation au sein des PME étudiées..... | 85 |
| 5.4 Limites de la recherche | 86 |

| | |
|---|-----|
| Annexe I – Questionnaire d’enquête | 87 |
| Annexe II – Grilles d’entrevue | 88 |
| Annexe III – Test d’ajustement..... | 89 |
| Annexe IV – Résultats quantitatifs | 90 |
| 3.2.1 – Résultats de l’offre de formation..... | 90 |
| 3.2.2 – Résultats de la planification des besoins de formation | 95 |
| 3.2.3 – Résultats des informations sur les activités de formation | 101 |
| 3.2.4 – Résultats de la participation à la formation..... | 105 |
| Annexe V – Études de cas..... | 107 |
| Étude de cas - Clarity (C1) | 108 |
| Étude de cas - Unicentro (C1)..... | 112 |
| Étude de cas - Alegria (C1)..... | 116 |
| Étude de cas - Bois d’Ici (C1)..... | 119 |
| Étude de cas - Papyrus (C2) | 124 |
| Étude de cas - B2P (C2)..... | 133 |
| Étude de cas - Attaché (C2) | 136 |
| Étude de cas - Purfer (C2)..... | 140 |
| Étude de cas - Alberobec (C2) | 144 |
| Étude de cas - Quick-Avatar (C2)..... | 148 |
| Étude de cas - VentanaExpert (C2)..... | 153 |
| Étude de cas - Konpyuta (C3) | 157 |
| Bibliographie | 162 |

Introduction

Le présent rapport rend compte des résultats d'une enquête réalisée auprès d'un échantillon de 450 établissements de 20 à 499 employés du secteur de la fabrication et du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques au Québec et des résultats de douze études de cas.

La formation de la main-d'œuvre est vue par nombre d'acteurs comme étant une stratégie permettant d'accroître la compétitivité des entreprises. Ceci s'applique également aux PME québécoises du secteur de la fabrication et du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques. Toutefois, certains questionnent la valeur des retours sur investissement qu'on peut espérer de ces initiatives. Pourtant, les études empiriques se multiplient et montrent les effets positifs possibles sur différentes variables de la performance organisationnelle. Pour demeurer compétitives et continuer à développer le capital humain de leur main-d'œuvre, les PME québécoises doivent continuer à consacrer une partie de leur masse salariale à la formation, ne serait-ce que pour répondre à l'obligation législative d'investir l'équivalent de 1 % de leur masse salariale. Mais est-ce que cette obligation permet de garantir l'accès à tous les travailleurs d'un même établissement à la formation offerte par un employeur ? Comment cette formation est-elle distribuée ? Qui participe à ces activités de formation ? Est-ce que l'offre de formation répond réellement aux besoins des travailleurs ? Quels sont les moyens utilisés par les employeurs pour diffuser leur offre de formation ? Ces questions sont d'intérêt puisqu'elles permettent d'offrir un cadre d'analyse à la question générale de l'accès à la formation en entreprise et des écarts potentiels dans sa distribution en milieu de travail. D'ailleurs, les rapports du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale publiés en 2001 et 2005 témoignent de l'importance de cette question pour les PME au Québec. À ce titre, les partenaires du marché du travail souhaitaient déjà pour la main-d'œuvre de métier un accès plus important à la formation (MESS, 2005). Pour le MESS, au début des années 2000, l'accès à la formation était calculé en fonction d'un rapport entre «le nombre total d'employés formés par catégorie sur le nombre total d'employés de cette même catégorie, sans tenir compte des proportions respectives dans chaque entreprise» (MESS, 2005 : 66). En nous basant sur nos travaux antérieurs (Bernier, 2014) portant les effets de la formation sur la productivité, ce calcul porte plutôt sur un taux de participation des employés à la formation. À notre avis, il s'agit d'un des indicateurs permettant de documenter l'accès à la formation dans son ensemble, plutôt que le calcul de l'accès comme tel. Les études empiriques nous révèlent également que l'accès à la formation au sein des PME est une variable dont la mesure est

complexe. Il n'y a pas d'unanimité quant à la définition de la notion d'accès à la formation ni sur les indicateurs disponibles. L'accès à la formation ne peut donc être mesuré directement. Nous estimons que cette problématique, récurrente dans la documentation scientifique, ne fournit donc pas d'information suffisante sur la définition de l'accès à la formation, quant à la forme ou au contenu de cette variable. Ce problème de mesure sera discuté plus en détail dans ce rapport.

L'étude de l'accès à la formation en entreprise renvoie forcément à l'écart entre la représentation que se font les acteurs du terrain (employeurs, employés, syndicats) et celle des décideurs publics de la formation offerte en entreprise. Cette nouvelle approche nous permet d'approfondir notre compréhension du phénomène sur la base d'une enquête originale réalisée dans 450 établissements et de 65 entretiens en profondeur. Nous souhaitons offrir ici aux partenaires du marché du travail un nouvel instrument de mesure de l'accès à la formation¹.

De plus, les résultats présentés dans ce rapport s'inscrivent dans l'orientation de la Commission des partenaires du marché du travail, par rapport à la recherche appliquée. Notre approche mixte (parties quantitative et qualitative) contribue à la compréhension de la notion d'accès à la formation tout comme elle propose une nouvelle base décisionnelle concernant les pratiques de formation en milieu de travail au sein des PME manufacturières. Nous sommes d'avis que cette méthodologie apporte une plus-value heuristique en dépit des exigences accrues en termes de faisabilité afin d'assurer une intégration des analyses et une collaboration soutenue des chercheurs tout au long du processus de recherche, de la phase préparatoire du projet à l'analyse des résultats.

Par ailleurs, notre approche de recherche basée sur une méthodologie quantitative et qualitative offre deux niveaux d'analyse : celui des perceptions des gestionnaires quant à l'offre de formation au sein de leurs établissements et celui des représentations que se font les employés au sujet de l'accès à la formation. Pour des raisons de faisabilité et de présentation des résultats, ce rapport propose un seul niveau d'analyse, soit principalement celui des employeurs. Ce rapport n'est donc qu'une étape dans cette recherche.

¹ De plus, on ne peut pas passer à côté des difficultés surmontées dans la création de nos instruments et dans la phase de recrutement de nos études de cas. C'est dire ici que ce projet de recherche a été exigeant en temps, en ressources humaines, en défis techniques et ultimement, scientifiques.

Notre rapport de recherche sera structuré comme suit. La première section du présent rapport présente la problématique sur laquelle repose l'accès à la formation en entreprise. À défaut d'une littérature traitant directement de l'accès à la formation, la littérature s'y intéressant indirectement sera approfondie ici. La deuxième partie présente le modèle d'analyse ainsi que la méthodologie quantitative retenue. Nous présentons aussi dans cette section les principaux résultats du sondage réalisé auprès de 450 répondants d'établissements québécois. La troisième partie s'intéresse au portrait descriptif et analytique des douze études de cas menées dans autant d'établissements québécois quant à l'accès à la formation en entreprise. Nous proposons ensuite une brève discussion qui intègre entre elles nos principales observations quantitatives et qualitatives et nous concluons par rapport aux limites de cette recherche et aux principaux constats par rapport à l'accès à la formation et à sa distribution.

Bonne lecture.

Chapitre 1 - Problématique

La problématique de l'accès à la formation est un sujet d'intérêt dans la documentation scientifique et ne manque pas d'explications variées. Toutefois, la littérature consultée semble traiter de l'accès à la formation professionnelle de manière indirecte, par d'autres variables d'intérêt telles que la participation des employés à la formation, l'offre de formation en entreprise ou encore l'écart entre les besoins des travailleurs et les attentes des employeurs. On note aussi l'omission de variables qui peuvent être d'intérêt pour mieux comprendre l'accès à la formation en entreprise. On note également une ambiguïté dans la proposition d'une définition claire de la notion «d'accès» ainsi que certains problèmes empiriques liés à la mesure. Nous tenterons d'apporter dans ce premier chapitre des éléments additionnels d'explications.

1.1 Mesurer l'accès à la formation

Comment mesurer l'accès à la formation (et son inégalité)? L'accès à la formation en milieu de travail est abordé dans la documentation par rapport à la notion d'«iniquité». En termes mathématiques, l'inégalité se traduit par un écart ou le caractère de ce qui n'est pas égal. S'intéresser aux inégalités d'accès à la formation c'est d'emblée admettre qu'il existe une asymétrie dans la diffusion de la formation en entreprise :

[...] il ne suffit pas de mettre en place des moyens plus ou moins cohérents de formation. Encore faut-il faire bon usage de ceux-ci. Car la formation n'est ni une panacée, ni une solution miracle qui va permettre aux hommes ou aux entreprises de résoudre tous leurs problèmes [...] Elle ne doit pas être un moyen de masquer d'autres lacunes et ne saurait par exemple remplacer de bonnes conditions de travail, des rémunérations équitables ou un bon commandement [...] Elle ne doit pas non plus céder à la mode ou à l'engouement comme cela arrive parfois ou se faire uniquement sous la pression du gouvernement ou de certains groupes (cadres, syndicats, etc.) sans que la Direction soit parfaitement convaincue de son utilité, et sans qu'elle ait bien défini ses objectifs [...] Trop de directions encore décident d'une action de formation en pensant que «ça fera du bien» [...] parfois même sans que l'intéressé ait été prévenu.

Extrait tiré de Sartin (1978, 642-643)

À notre avis, cet extrait permet de synthétiser en quelques lignes la problématique de l'accès à la formation telle que **nous la définirons dans le cadre de ce projet à savoir** : que l'accès à la formation est

une question d'écart entre l'offre de formation (les moyens mis en place) et les besoins réels (ou exprimés) des employés, voire même l'utilité perçue de la formation en regard d'objectif de performance. En d'autres mots, la présence d'un déséquilibre entre l'offre et la demande de formation peut engendrer un écart perçu ou une source possible d'inégalité.

Dans la présente section, nous nous intéressons aux études sur l'accès à la formation au niveau des établissements. Jusqu'à tout récemment, la recherche empirique (31 études recensées) présentait cet objet d'étude très rarement en regard de l'« accès à la formation » ou encore de la « difficulté d'accès à la formation ». On l'aborde plutôt indirectement, sous l'angle individuel de la participation des employés à la formation (dans 10 études), de la probabilité de recevoir de la formation (dans 14 études) ou encore sous l'angle de l'entreprise par l'offre de formation (dans 11 études). La participation des employés et la probabilité de recevoir de la formation se mesurent en fonction d'un taux d'accès à la formation, qui sera représenté indirectement par un taux de participation ou un rapport entre un nombre d'individu qui ont eu de la formation et l'ensemble des individus. Enfin, nous avons recensé, une seule étude (voir Aiga, 2006) traitant directement de l'accès à la formation.

Le tableau 1, présenté à la page suivante, résume les articles recensés quant aux indicateurs utilisés pour étudier l'accès à la formation.

Tableau 1 – Synthèse de la littérature en fonction de l’objet d’étude (variable dépendante)

| Auteurs, Année | Objet d’étude (VD) pour traiter de l’accès à la formation | | | |
|---|---|--------------------------------------|--|----------------------|
| | Probabilité de recevoir de la formation | Probabilité d’offrir de la formation | Probabilité de participer à la formation | Accès à la formation |
| Albert, Garcia-Serrano et Hernanz (2010) | | | X | |
| Almeida et Aterido (2010) | | X | | |
| Almeida-Santos et Mumford (2004) | X | | | |
| Aiga (2006) | | | | X |
| Arulampalam et Booth (1997) | X | | | |
| Bartel (1995) | X | | | |
| Béji et al. (2004) | X | | | |
| Belzil et Hansen (2006) | X | | | |
| Behaghel (2006) | X | | | |
| Blundell, Dearden et Meghir (1996) | | X | | |
| Booth et Bryan (2002) | X | | | |
| Brunello et Gambarotto (2004) | X | | | |
| Budria et Peirera (2004) | | | X | |
| Chaykowski et Slotsve (2006) | | X | | |
| Croce et Tancioni (2007) | | | X | |
| Détang-Dessendre (2010) | | | X | |
| Fortin et Parent (2006) | | X | | |
| Frazis, Gittleman et Joyce (2000) | X | X | | |
| Gagnon, L. (2005) | X | | | |
| Green, F. (1991) | X | X | | |
| Green, Machin et Wilkinson (1999) | | X | | |
| Goux et Maurin (1997) | | | X | |
| Holtmann et Idson (1991) | | | X | |
| Leuven, et Oosterbeek (1999) | | | X | |
| Lynch et Black (1998) | | X | | |
| Maximiano et Oosterbeek (2006) | | X | X | |
| O’Connell, et Byrne (2009) | | X | | |
| Park, J. (2012) | X | | X | |
| Sutherland (2004) | X | | | |
| Turcotte, Léonard et Montmarquette (2003) | | X | X | |
| Veum (1995) | X | | | |
| Total | 14 | 11 | 10 | 1 |

Ainsi, il ne faut pas minimiser à notre avis l’importance ou le choix des termes qui reflètent la mesure utilisée et donc qui peuvent être autant de facettes de la réalité pouvant traduire le concept «d’accès à la formation». Ce constat doit être considéré très sérieusement puisqu’il peut y avoir des effets sur les

indicateurs retenus pour construire la variable d'accès dans le cadre de ce projet, les données recueillies et l'analyse des résultats.

1.2 Définition de l'accès

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, la notion « d'accès » appliquée à la formation n'est pas clairement définie empiriquement dans la documentation scientifique. Théoriquement toutefois, nous pouvons trouver quelques balises pour définir cette notion.

Le dictionnaire Larousse définit l'accès comme un « fait ou un droit d'accéder à un état, une fonction, etc. », c'est aussi une « possibilité pour quelqu'un, pour un groupe ». On précise aussi que l'on peut « donner accès à..., permettre d'accès ou de parvenir à un état... ». On peut retenir ici que du point de vue de l'employeur, il peut donner un accès à des activités de formation notamment en proposant de la formation, en répondant à des besoins ou encore en informant ses employés des possibilités de formation qui s'offrent à eux. C'est différent de la définition de l'accès dans le sens suivant : « avoir accès à quelque chose c'est-à-dire avoir le droit, la possibilité de prendre connaissance de quelque chose, d'en faire usage ». Cette expression pourrait davantage être appliquée à un employé exprimant son intérêt pour avoir la possibilité de participer à des activités de formation. Ces définitions de l'accès ont un point en commun : elles présentent chacune un portrait large et multidimensionnel de l'accès.

1.3 Les facteurs explicatifs de l'accès différencié à la formation

L'analyse de la documentation nous révèle un nombre peu élevé d'articles portant exclusivement sur les facteurs explicatifs de ces écarts (ou inégalités). Cette thématique semble davantage présente en périphérie d'autres thèmes, comme nous l'avons précisé plus tôt, tels que l'offre de formation, la probabilité de recevoir de la formation ou de participer à ces activités financées ou non par l'employeur. Néanmoins certains articles, notamment Bernier (2005) ou Béji et Rékik (2011), présentent une recension partielle de facteurs explicatifs.

Les facteurs explicatifs de l'accès différencié à la formation en entreprise peuvent être regroupés sous quatre dimensions et avec plusieurs indicateurs :

- **Facteurs individuels** : Âge, ancienneté, sexe, niveau de scolarité et motivation personnelle (ex. Albert et al., 2010 ; Almeida-Santos et Mumford, 2004 ; Béji et al., 2004 ; Booth et Bryan, 2002 ; Budria et Peirera, 2004 ; Gagnon, 2005 ; Green, 1991 ; O’Connell et Byrne, 2009 ; Sutherland, 2004).
- **Facteurs associés au statut professionnel** : catégorie socioprofessionnelle, statut d’emploi (ex. Béji et al., 2004 ; Leuven et Oosterbeek, 1999; Frazis et al., 2000; Goux et Maurin, 1997; Park, 2012; Turcotte et al., 2003 ; Veum, 1995).
- **Facteurs liés à l’entreprise** : présence d’un syndicat, taille de l’entreprise, présence de changements technologiques ou d’innovation, pratiques de gestion haute performance, statut juridique (ex. Almeida et Alterido, 2010 ; Béji et al., 2004 ; Belzil et Hansen, 2006 ; Frazis et al., 2000 ; Gagnon, 2005 ; Green et al., 1999 ; Lynch et Black, 1998 ; Maximiano et Oosterbeek, 2006 ; O’Connell et Byrne, 2009 ; Turcotte et al., 2003 ; Veum, 1995).
- **Facteurs contextuels** : densité des marchés d’emploi, politique provinciale ou nationale de développement de la formation, concurrence (ex. Behaghel, 2006 ; Brunello et Gambarotto, 2004 ; Chaykowshi et Slotsve, 2006 ; Détang-Dessendre, 2010).

Chacun de ces facteurs et des indicateurs associés peuvent constituer aussi bien des conditions facilitant que des freins à l’accès à la formation.

1.3.1 Facteurs individuels

Les facteurs recensés dans cette partie expliquent les écarts d’accès à la formation par les caractéristiques individuelles de l’employé. Nous recensons notamment quatre facteurs spécifiques : l’âge, le sexe, le niveau de scolarité et la motivation de l’employé.

- 1) **L’âge** est largement identifié dans les écrits recensés comme une cause de l’écart dans l’accès à la formation, lorsque l’on s’intéresse à la probabilité de recevoir de la formation. À ce titre, Béji et al. (2004) note, dans le cadre de leur étude au Québec, un déclin de l’accès à la formation par les employés dès 45 ans, avant une chute brutale de cet accès après 55 ans. Selon eux, les employeurs sont moins enclins à financer une formation aux salariés proches de leur fin de vie active. Par ailleurs, étant âgé, l’employé se sentirait moins enclin et motivé à suivre ce type de formation. Les auteurs notent enfin une faible chance de formation pour les moins de 25 ans, puisqu’a priori ces employés parviennent dans l’entreprise en tant que membre nouvellement diplômé, sans besoin spécifique de

formation supplémentaire. Issus des mêmes données, les résultats présentés dans l'article de Béji et Fournier (2008) démontrent que les employés de 45 ans et plus ont moins de chances d'accéder à la formation que les travailleurs de 25-44 ans : en effet, les auteurs notent que les employeurs considèrent que la formation d'un personnel vieillissant est un processus inefficace, puisque la période de rentabilisation est trop courte.

Ces résultats sont aussi confirmés notamment par l'étude d'Almeida-Santos et Mumford (2004) et celle de Budria et Peirera (2004) qui montrent une relation significative et négative entre l'âge (et aussi l'ancienneté) des employés et la probabilité de recevoir de la formation. Park (2012) note que, au Canada, les travailleurs âgés (55 à 64 ans) sont moins susceptibles de suivre une formation liée à l'emploi ou soutenue par l'employeur que les autres employés. Pour Gagnon (2005) et O'Connell et Byrne (2009), l'accès à la formation en entreprise tend aussi à diminuer pour les employés qui ont plus d'ancienneté puisqu'ils sont moins susceptibles d'accéder à de la formation.

- 2) **La variable sexe** n'est pas présentée par tous les auteurs comme un facteur expliquant les écarts (inégalités) dans l'accès à la formation. À ce titre, l'étude de Green (1991) montre que les jeunes femmes ont moins de chance de recevoir de la formation (trois fois moins) que leurs collègues masculins. Comme le note Doray (1999), il semble intéressant d'interroger cette variable afin de connaître son rôle dans des contextes professionnels bien précis. Dans le cadre des études prônant un effet de la variable « genre », Pronovost (2006) note que, dans les PME du Québec, les femmes reçoivent légèrement plus de formation que les hommes. Au contraire, Hill (2001) note, dans le cadre de son étude aux États Unis, que les femmes ont moins de chance d'acquérir une formation professionnelle que les hommes, et cette différence peut expliquer l'écart salarial entre sexes. Berik et al. (2011) présentent également le facteur « genre » comme un indicateur des écarts possibles d'accès à la formation, sans pour autant en expliquer l'effet. Ces résultats sont aussi conformes à ceux obtenus antérieurement par Booth (1993) quant à l'évidence d'une discrimination possible envers les femmes au niveau de l'accès à la formation en entreprise. Une des raisons qui peut expliquer ce résultat, c'est que les femmes peuvent être plus souvent absentes, et pour de plus longues périodes, notamment en raison de la maternité. Ceci permet d'expliquer, en partie, les intentions plus faibles des employeurs d'offrir de la formation aux employés féminins (Schöne, 2006). Par ailleurs, quelques études illustrent l'absence de différences significatives entre les investissements réalisés en formation pour les hommes et les femmes (Booth et Bryan, 2002), ou encore, précisent que les femmes réalisent

plus de demandes de formation que leurs collègues masculins mais ont moins de chances de participer à des activités de formation financée par l'employeur (Croce et Tancioni, 2007). Les résultats de Bassanini et al. (2005) montrent aussi, en tenant compte des caractéristiques des industries et des emplois dans l'analyse, que les femmes reçoivent autant de formation financée par l'employeur que leurs collègues masculins. O'Connell et Byrne (2009) notent aussi que l'inclusion de caractéristiques de l'entreprise dans le modèle d'estimation élimine les différences au niveau du sexe quant à la participation à la formation. Les travaux de Béji et al. (2004), d'Almeida-Santos et Mumford (2004) ainsi que de Gagnon (2005) ne montrent pas de différence significative dans la probabilité de recevoir de la formation selon le sexe. De plus, selon Havet et Lacroix (2010), il n'y aurait aucune différence entre les sexes dans la probabilité de recevoir une formation en entreprise, mais il existerait des répercussions salariales différenciées marquées, notamment une meilleure rentabilité de la participation des femmes à des formations formelles. Cette étude fait suite à une autre étude réalisée par Havet (2006) au Canada, qui note que le genre n'est pas un facteur expliquant significativement les écarts dans l'accès à la formation.

- 3) Le **niveau de scolarité** est présenté dans six études comme un facteur explicatif des écarts d'accès à la formation. Ici, les études sont univoques dans le sens que l'on observe un lien positif entre un niveau de scolarité élevé et de plus fortes chances de recevoir, de se voir offrir ou d'accéder ou de participer à de la formation en emploi (ex. Belzil et Hansen, 2006; Budria et Peirera, 2004; Maximiano et Oosterbeek, 2006; O'Connell et Byrne, 2009; Sutherland, 2004; Turcotte et al., 2003). Comme le rappelle Dubar (1996), l'investissement de l'entreprise dans la formation continue serait proportionnel au niveau moyen de qualification des travailleurs : plus les travailleurs sont qualifiés, plus les investissements sont importants. Cette relation est conforme avec la théorie du capital humain qui met en évidence que les habiletés des travailleurs et leur formation initiale peuvent être considérés comme un signal, pour les employeurs sur le marché du travail, de la capacité d'apprentissage et aussi de la rentabilité éventuelle d'un employé potentiel, d'où l'offre de formation plus grande aux travailleurs plus scolarisés et possiblement un plus grand accès aux activités de formation proposées par l'employeur.
- 4) La **motivation personnelle d'un individu** à participer ou à demander des activités de formation est aussi présentée comme un facteur expliquant les écarts d'accès à la formation. Pour Béji et al. (2004), la motivation des salariés pour la formation est une variable prédictive des écarts (inégalités perçues)

d'accès à la formation. On peut décliner la motivation notamment en fonction de l'âge : l'article de Béji et Fournier (2008) montre que les travailleurs les plus âgés font preuve de peu de motivation lorsque leur est proposée une formation : leur sentiment d'être expérimentés et compétents les conduit à refuser de telles propositions. Parallèlement, De Besses et al. (2008) notent que les jeunes ont tendance à ne pas croire en l'utilité, ni à l'effet de la formation spécifique sur leur développement professionnel.

La motivation personnelle à participer ou à exprimer ses besoins de formation est aussi fonction de la catégorie professionnelle de l'employé. Pour Greenhalgh et Mavrotas (1994), les ouvriers (faiblement qualifiés) ont moins le sentiment d'avoir besoin de formation que les cadres, et détiennent globalement une perception mitigée de ce que peut leur rapporter la formation. Fournier (2004) partage ce point de vue, et note que les employés les moins qualifiés ne réclament pas ou peu de formation. De même, selon Barayandema et al. (2011), les salariés les plus qualifiés auront davantage de chances de demander et de recevoir une formation dans leurs milieux de travail.

1.3.2 Facteurs liés au statut professionnel

- 1) La **catégorie socioprofessionnelle** est largement documentée dans notre recension des écrits comme un facteur explicatif des inégalités d'accès à la formation. Béji et al. (2004) montrent qu'au Québec, le personnel le plus à même de recevoir une formation est le personnel professionnel et ce, davantage que les cadres ou le personnel ouvrier. Pronovost (2006) note également que le taux de participation à la formation est plus élevé pour les professionnels, le personnel de direction, et les cadres, que pour les employés ou les ouvriers. Dans le contexte québécois, Bélanger, Doray et Lévesque (2008) font de la catégorie professionnelle un élément de l'approche dite « structurelle » qui permet d'expliquer les modalités d'accès à la formation. La catégorie professionnelle serait pour ces auteurs un facteur explicatif des écarts de formation, du fait de la priorité donnée aux cadres et gestionnaires en termes de formation. De même, le texte de Bernier (1999) montre que l'offre de formation en entreprise sera sensiblement plus importante pour les cadres comparativement aux ouvriers non spécialisés. L'étude de Park (2012) aboutit aux mêmes conclusions. L'étude de Goux et Maurin (1997) tente aussi de valider l'hypothèse que ce sont les meilleurs salariés (aux yeux de l'entreprise) qui ont simultanément le plus de chances d'être les mieux payés et de bénéficier de formation.

- 2) Pour ce qui est du **statut d'emploi** (ex. durée déterminée, indéterminée, temporaire), cette variable semble aussi être un facteur expliquant une partie des écarts dans l'accès à la formation. Simplement, on peut dire qu'un titulaire de poste à durée indéterminée aurait davantage accès à de la formation qu'un employé n'ayant pas cette caractéristique. Toutefois, nous avons peu de renseignements au niveau empirique au sujet de l'impact du statut d'emploi des travailleurs sur l'offre de formation en entreprise et l'accès à la formation. La réflexion du lien possible entre la formation et le statut d'emploi pourrait se confondre avec la mobilité des travailleurs ou encore avec le temps de travail.

D'abord, dans un marché interne du travail, la théorie suggère que l'organisation devrait encourager un haut niveau de compétences générales afin de permettre une mobilité des travailleurs entre les emplois, ce qui permet aussi d'assurer une stabilité, donc un meilleur accès à la formation et une progression au sein de l'organisation. Quatre études ont discuté indirectement de l'impact du statut d'emploi quant à l'accès à la formation. Les résultats obtenus par Leuven et Oosterbeek (1999) montrent pour l'ensemble des pays étudiés (Canada, États-Unis, Pays-Bas et Suisse), que les travailleurs temporaires à contrats reçoivent autant de formation que les employés permanents à contrats, mais que l'intensité diffère (nombre de semaines de formation) dans les activités de formation. Par exemple, ils montrent qu'au Canada, les employés temporaires reçoivent de plus courtes périodes de formation (nombre de semaines) comparativement aux États-Unis et aux Pays-Bas. Ces auteurs suggèrent que la notion de contrat temporaire peut varier d'un pays à l'autre, mais que ces résultats peuvent suggérer tout de même que les nouveaux employés reçoivent davantage de formation. Les travaux de Turcotte et al. (2003) montrent que plus la proportion d'emplois non standard² est élevée, plus grande est la proportion d'employés formés en cours d'emploi, tandis qu'elle n'a pas d'impact significatif sur l'intensité de la formation structurée. Ces résultats suggèrent aux auteurs que les entreprises ayant une grande proportion d'employés non permanents ou à temps partiels dirigent leurs efforts de formation (offre) vers une formation non structurée, qui nécessite des investissements moins coûteux pour la firme pour cette catégorie de travailleurs.

Ensuite, comme l'ont montré Frazis et al. (2000), plus la proportion d'employés à temps partiel est élevée, moins les dépenses en formation sont élevées, ce qui peut suggérer de plus grands écarts entre les individus en matière d'accès à la formation. Ce sont aussi les principales conclusions de Dostie et

² Turcotte et al. (2003) définissent les emplois non standards par l'ensemble des employés qui travaillent à temps partiel et/ou ne sont pas des employés permanents.

Pelletier (2007) quant à l'effet du statut d'emploi sur l'intensité de la formation offerte : plus la proportion d'employés à temps partiel est grande, plus la proportion d'employés recevant de la formation informelle est élevée. Par ailleurs, si nous considérons que du point de vue de l'employeur il y a des coûts fixes associés à l'investissement en formation et qu'il y a une grande proportion d'employés à temps partiel, alors l'employeur devra répartir les coûts de la formation sur un moins grand nombre d'heures de travail (Leuven et Oosterbeek, 1999; Schöne, 2006). Aussi, Béji et al. (2004) montrent que le statut d'emploi (type de contrat) conditionne fortement l'accès à la formation : les individus titulaires d'un poste à durée indéterminée auraient davantage de chances d'accéder à une formation que le personnel précaire. Les résultats d'autres études parviennent aux mêmes résultats, comme l'étude de Béji et Rekik (2011), où l'on observe que les employés détenant un statut d'emploi stable seront plus à même de recevoir de la formation au sein de l'entreprise. Les travaux de Lévesque, Doray et Diallo (2009) précisent également que les salariés à temps plein auront plus de chances de suivre une formation que les salariés détenant un régime d'emploi précaire. L'étude de Park (2012) et celle de Perez et Thomas (2006) révèlent les mêmes conclusions.

Par hypothèse, nous pouvons nous attendre à trouver une relation négative entre la proportion d'employés travaillant à temps partiel ou à durée déterminée et l'accès à la formation en entreprise.

1.3.3 Facteurs liés à l'entreprise

- 1) Les premières études empiriques réalisées aux États-Unis au début des années 1980, telles que les études de Duncan et Stafford (1980), de Mincer (1983) ainsi que celle de Barron et al. (1987) ont mis en évidence que **la présence d'un syndicat** réduisait les probabilités de recevoir de la formation. Des études plus récentes montrent que la présence syndicale influence positivement la participation et l'offre de formation en entreprise. C'est notamment le cas de l'étude de O'Connell et Byrne (2009), qui a montré que les travailleurs syndiqués recevaient plus de formation mais que cette relation pouvait également dépendre de la taille de l'organisation (Green et al., 1999) ou encore du secteur d'activité (Lazareva, 2006; Turcotte et al., 2003). Au niveau canadien, les résultats de recherche de Dostie et Pelletier (2007) montrent que la présence d'un syndicat dans une organisation a une influence positive sur le nombre d'employés recevant de la formation formelle. Enfin, les résultats de l'étude d'Addison et Belfield (2008) indiquent que la reconnaissance du syndicat a davantage d'effet sur la probabilité d'offrir de la formation lorsque les employés sont impliqués dans les mécanismes de

négociation. Ces résultats sont différents de ceux de l'étude de Béji et al. (2004), menée au Québec, qui ne permet pas d'établir une relation significative entre la présence syndicale et une plus grande possibilité d'accéder à de la formation.

- 2) Concernant la **taille de l'entreprise**, il semble que **l'offre de formation soit plus intense et mieux répartie dans les entreprises de plus grande taille que dans les plus petites**. Les études que nous avons retenues quant à l'association entre la taille de la firme et l'accès à la formation présentent un constat général : les organisations de grande taille sont plus susceptibles d'investir davantage dans la formation de leurs travailleurs (Belzil et Hansen, 2006; Frazis et al., 2000; Turcotte et al. 2003). Cette explication cadre avec l'hypothèse selon laquelle une entreprise de grande taille offre davantage de possibilités d'exploiter les retombées bénéfiques de la formation due notamment à la mobilité interne des travailleurs ayant reçu une formation.

Il est aussi possible que le lien entre la taille et les dépenses en formation soit expliqué par un effet de groupe, c'est-à-dire que la probabilité de former un travailleur est plus importante pour une entreprise de grande taille puisqu'elle a plus d'employés (Baldwin et al., 1995). Bien qu'il semble y avoir une tendance générale dans l'explication du lien entre la taille des entreprises et la formation, certains travaux ne confirment pas nécessairement l'hypothèse d'un lien positif entre ces deux variables. C'est le cas notamment de l'étude d'Almeida-Santos et Mumford (2004) qui montre que les firmes de grande taille sont moins enclines à offrir de la formation.

Béji et al. (2004) présentent quant à eux le résultat selon lequel plus le nombre d'employés dans l'entreprise est grand, plus l'effort de formation sera intense. Par conséquent, les écarts dans l'accès seront moins grands, plus la taille de l'entreprise est grande. Almeida-Santos et Mumford (2004), ainsi que Bernier (2010) insistent sur la même idée : la taille de l'entreprise conditionne indirectement la réduction des écarts dans l'accès à la formation, dépendamment de l'offre de formation proposée par l'entreprise. Turcotte et al. (2003) montrent que l'offre de formation croît avec la taille, mais que cet effet n'est plus significatif au-delà de 20 employés. Bélanger et Robitaille (2008), quant à eux, notent que la faible taille de l'entreprise conduit à une plus faible offre de formation, contrairement à une entreprise de grande envergure. Cette différence est quantitative, mais aussi qualitative : la nature de la formation proposée en PME est davantage informelle que formelle, et provoque de ce fait davantage d'inégalités d'accès à la formation. Enfin, le texte de Bernier (2005) est le seul à remettre en cause

l'importance du facteur « taille » pour expliquer les écarts d'accès à la formation. Selon l'auteure, la taille de l'entreprise est un argument insuffisant : la gestion de production et l'environnement institutionnel de l'entreprise détient davantage d'importance.

3) Le **secteur d'activité** est abondamment identifié comme un facteur explicatif des écarts possibles de l'accès à la formation. Tel qu'explicité plus bas, nous pouvons relever trois cas de figures possibles permettant d'expliquer l'importance des écarts en matière d'accès à la formation dans différents secteurs d'activités, soit : a) un secteur qui a une main-d'œuvre peu qualifiée; b) un secteur qui détient une main-d'œuvre qualifiée; c) un secteur d'activité qualifié davantage par l'utilisation de sa technologie ou son capital physique.

a) Pour le premier cas de figure, on pourrait s'attendre à ce qu'un secteur d'activité qui est intensif en capital humain investisse peu dans la formation de sa main-d'œuvre, puisqu'il mise davantage sur la quantité de travailleurs disponibles. **On ne peut pas ici associer spontanément de relation en matière d'écarts (faibles ou forts) liés à l'accès à la formation.**

b) Pour le deuxième cas de figure, on peut s'attendre à ce que l'offre de formation de la part des employeurs soit plus élevée. Cette intuition peut s'expliquer, à notre avis, par la relation entre la scolarité (ou les investissements en formation initiale) et la formation continue. Si l'on s'inspire des travaux de Mincer (1974) et de Parent (1995), l'acquisition d'habiletés supplémentaires peut se poursuivre après la période de formation initiale, donc sur le marché du travail. En présumant qu'un employeur agisse de façon rationnelle, le diplôme obtenu par un individu sera considéré comme un signal tangible du degré de risque (où plus le niveau de scolarité est élevé, plus l'employé aura un potentiel de développement de ses compétences) associé à un investissement en formation au cours de sa période d'emploi.

c) Dans le troisième cas, on peut expliquer le lien possible entre le choix du secteur d'activité et les investissements en formation par le degré de spécialisation en technologie. On peut supposer qu'un secteur d'activité qui emploie une main-d'œuvre faiblement qualifiée et utilise peu de technologies ne sera pas incité à investir dans la formation, puisque le travailleur qui améliorera son niveau de compétences ne sera pas incité à utiliser ses nouvelles connaissances après la période de formation, étant donné que le secteur offre uniquement des tâches peu qualifiées (OCDE, 2003). Ainsi, si nous appliquons ce raisonnement à un secteur d'activité fortement spécialisé par son capital physique ou sa technologie, alors on peut supposer qu'un secteur de

haute technologie investira davantage en formation puisque les opportunités de travail pour les individus formés seront plus grandes au sein d'un même secteur, ce qui peut assurer des retours sur les investissements pour les entreprises de ce secteur d'activité.

À partir de ces prémisses, nous pouvons dégager de la littérature empirique quelques liens possibles entre les investissements en matière de formation et certains secteurs d'activités.

Ainsi, une étude de Lynch et Black (1998) montre une relation positive entre le fait d'appartenir au secteur manufacturier et l'offre de formation à l'extérieur du lieu de travail aux États-Unis. D'autre part, deux études canadiennes (Chaykowski et Slotsve, 2006; Turcotte et al., 2003) montrent que les secteurs de la finance et des assurances, des communications, ainsi que de la santé et de l'éducation sont ceux qui sont les plus susceptibles d'offrir de la formation et à une plus grande proportion de travailleurs, par rapport au secteur du commerce de détail et des services aux consommateurs. Toujours dans l'étude de Turcotte et al. (2003), les emplacements issus du secteur de la fabrication ainsi que celui du transport, de l'entreposage et du commerce de gros forment un moins grand pourcentage d'employés que le secteur du commerce de détail, toutes choses égales par ailleurs. Ces résultats sont aussi partagés, en partie, par l'étude de Leuven et Oosterbeek (1999) puisqu'ils mettent en évidence que parmi les entreprises retenues dans leur étude respective, celles oeuvrant dans le secteur de la finance, des assurances et des services sont plus susceptibles d'offrir de la formation que les entreprises du secteur manufacturier. Les résultats sont mixtes pour les autres secteurs d'activités. Les résultats rapportés par Béji et Rekik (2011) montrent que les inégalités diffèrent selon les secteurs d'activités : les inégalités seraient moins fortes dans des secteurs tels que la santé ou l'éducation que dans les secteurs de la fabrication ou les services de construction. Chaykowski & Slotsve (2006) constatent que les secteurs de la finance, des assurances, des communications, de la santé et de l'éducation proposent davantage de formations que les secteurs du commerce ou du service aux consommateurs. Park (2012) précise que les travailleurs du secteur de la vente ou des services et dans les industries productrices de biens, sont moins susceptibles de recevoir une formation que les autres travailleurs, donc moins de chances d'accéder à de la formation.

- 4) Ensuite, cinq études traitent de l'importance de prendre en compte **la technologie et l'innovation** comme des facteurs explicatifs des écarts d'accès à la formation. Bernier (2010) montre que les entreprises utilisant des moyens technologiques spécifiques tendent davantage que les autres à

provoquer un effet de réduction des écarts d'accès à la formation. Le changement technologique provoque ainsi des modifications sur le type de main-d'œuvre bénéficiant de la formation ainsi que sur l'objet même de la formation (Acemoglu, 2002 ; Zamora, 2006). Dans la même voie, les travaux de Chaykowski et Slotsve (2006) ont montré aussi qu'une entreprise qui innove sera plus encline à offrir de la formation et que l'innovation, qui se fait tant au niveau des processus de production qu'au niveau des produits et services, conduit également à une plus grande offre de formation. Ces résultats sont aussi confirmés par l'étude d'O'Connell et Byrne, 2009.

- 5) En ce qui concerne le **statut juridique de l'entreprise**, seule l'étude de Bernier (2005) présente l'effet significatif du statut juridique dans l'explication des écarts (inégalités) d'accès à la formation. En effet, une entreprise peut avoir à respecter une logique de formation spécifique, si sa structure est sous bannière ou franchisée. Si elle est indépendante, la formation qu'elle proposera dépendra davantage des choix de ses gestionnaires. Ainsi, dans le cadre d'une structure indépendante de l'entreprise, l'accès à la formation pourra être davantage inégal pour la main-d'œuvre du fait de l'absence de logique de formation formelle.

1.3.4 Facteurs liés au contexte externe

- 1) La **densité du marché de l'emploi** représente un facteur explicatif des inégalités d'accès à la formation. Bernier (2005) note qu'une entreprise nécessitant une main-d'œuvre spécifique sur un marché du travail dans lequel cette main-d'œuvre est abondante aura sans doute moins recours à développer une formation spécifique. Au contraire, dans le cadre d'un marché du travail où la main-d'œuvre est rare, les entreprises auront davantage recours à la formation. **Mais cette formation ne réduit pas nécessairement les écarts d'accès à la formation pour l'ensemble de la main-d'œuvre ; seulement une partie des salariés pourront en bénéficier, identifiée par les gestionnaires de l'entreprise selon des critères de performance.** Dans le même ordre d'idée, l'article de Brunello et Gambarotto (2006) montre que la densité des marchés de l'emploi peut avoir une influence sur les écarts d'accès à la formation puisque dans le cadre d'un marché d'emploi où la main-d'œuvre est peu abondante, la formation entreprise pourra soit réduire potentiellement ces inégalités, soit les aggraver, selon le type de formation entreprise et la main-d'œuvre ciblée. Une même idée est proposée par Détang-Dessendre (2010) : une pénurie de main-d'œuvre peut entraîner une entreprise à promouvoir une

offre de formation spécifique pour un certain type de salariés, pouvant atténuer partiellement les écarts d'accès à la formation.

- 2) On peut analyser **l'effet de la concurrence** sur les écarts d'accès à la formation notamment par une relation indirecte avec les changements qui peuvent se produire dans une économie dynamique. Au niveau des études canadiennes, Turcotte et al. (2003) trouvent que les milieux de travail qui font face à des concurrents sont plus enclins à offrir de la formation. En fait, la provenance de la compétition peut aussi avoir un impact sur l'offre de formation par employé. Ainsi, pour les entreprises qui offrent de la formation structurée, les dépenses de formation par employé sont supérieures lorsque l'entreprise est en compétition avec le marché américain. Inversement, les entreprises qui n'ont pas de concurrents ou uniquement des concurrents locaux offrent moins de formation, et ce, tant pour la formation structurée qu'informelle (Chaykowski et Slotsve, 2006).

- 3) La **présence de mesures législatives** (provinciales ou nationales) en matière de formation de la main-d'œuvre a été présentée dans quelques articles comme un facteur expliquant les «inégalités» d'accès en matière de formation. L'étude de Bernier (2005) soutient que l'inégalité d'accès à la formation dépendrait en partie de l'existence et de la nature des lois spécifiques existant dans chaque contexte, qui favorisent ou contraignent l'accès de la main-d'œuvre à une formation. De telles lois peuvent permettre une facilitation de l'accès à une formation à un certain type de main-d'œuvre, sélectionné selon des facteurs spécifiques (catégorie professionnelle, âge, etc.) plutôt qu'au reste des travailleurs. De tels projets de formation peuvent donc réduire les inégalités d'accès à la formation s'ils ciblent une main-d'œuvre ayant obtenu peu de formation ; mais ils peuvent également augmenter les inégalités si la formation est rendue obligatoire pour un type de main-d'œuvre possédant déjà une formation poussée. Parallèlement, le texte de Marion-Vernoux et al. (2008) s'intéresse précisément à un dispositif français destiné à accroître l'accès à la formation, soit le Droit Individuel à la Formation (DIF). Ce dispositif vise à favoriser l'accès à la formation aux travailleurs moins qualifiés, œuvrant notamment dans de petites et moyennes entreprises et qui détiennent a priori moins de chance d'avoir une formation préalable. Ainsi, l'exemple d'une telle démarche légale tend à atténuer l'inégalité d'accès à la formation pour une cible spécifique, soit les salariés les moins formés au préalable.

Chapitre 2 - Méthodologie

La problématique de l'accès à la formation et des inégalités appelle à considérer une méthodologie de recherche mixte, c'est-à-dire la combinaison de données et de méthodes quantitatives et qualitatives (Creswell, 2003). La méthodologie adoptée tient compte des trois exigences suivantes : 1) la nécessité d'élaborer un plan de recherche quantitatif et qualitatif sur la base de données de nature différente; 2) la temporalité de l'étude (processus séquentiel ou simultané de la collecte), et 3) le poids (dominant ou équivalent) que l'on souhaite accorder aux données qualitatives par rapport aux données quantitatives.

Il est important de noter, dans ce travail de recherche, que le choix d'une méthode mixte a été motivé par l'apport de la combinaison de données quantitatives et qualitatives à la compréhension des écarts liés à l'accès à la formation dans les milieux de travail. Dans ce sens, nous avons retenu deux niveaux d'analyse (celui des établissements et des individus) et différentes facettes de l'accès à la formation afin d'en obtenir une compréhension bonifiée. Enfin, pour ce qui est de la stratégie d'interprétation des résultats, nous intégrerons ensemble une partie nos résultats quantitatifs et qualitatifs, de sorte que nous illustrerons, lorsque c'est possible, les conditions facilitantes et les freins à l'accès à la formation par des propos tirés des entrevues individuelles. Ces illustrations permettront de « mettre des mots » sur les résultats quantitatifs les plus porteurs.

2.1 La partie quantitative

2.1.1 Contexte de l'enquête

Une enquête auprès des établissements a été retenue et l'objectif principal était de documenter le point de vue des personnes responsables de la formation concernant l'accès à la formation et les efforts de formation dans leur établissement. L'équipe de recherche Transpol a donc mandaté la firme de sondage l'Observateur pour mener cette enquête.

Au moment de la conception de l'enquête, il n'existait pas de base de sondage accessible et répondant à nos critères de recherche pour sélectionner un échantillon d'établissements. C'est pour cette raison que nous avons élaboré une banque de données uniques. Ce travail de construction s'est échelonné sur un total de 8 mois. Cette banque de données avait un double objectif : le premier, permettre la réalisation

d'une enquête téléphonique auprès de 450 répondants d'établissements correspondant à nos attentes théoriques et le second, permettre la sollicitation plus rapide de certains milieux de travail pour réaliser des entrevues individuelles menant à la réalisation des 12 études de cas.

2.1.2 Choix de la firme de sondage

En décembre 2012, l'équipe de recherche a sollicité neuf firmes de sondage pour ensuite déposer un devis de travail et une première estimation en vue de la réalisation d'une offre de services concernant la tenue d'un sondage téléphonique auprès de représentants d'employeurs. Les firmes ont eu 15 jours pour soumettre leur proposition et se pré-qualifier pour une sélection. Sur les neuf firmes sollicitées³, sept ont répondu positivement à l'appel d'offres et six firmes ont déposé une proposition de services dans les délais. L'ensemble des propositions a été évalué par l'équipe de recherche en fonction de cinq critères : 1) l'expérience dans le domaine du travail ou de la formation, 2) l'expérience dans la réalisation de projets universitaires, 3) l'estimation des coûts, 4) la présence de détails budgétaires et 5) la disponibilité pour mener le sondage selon le calendrier établi par l'équipe de recherche. Deux firmes ont été convoquées pour une rencontre à la fin janvier 2013. Suite à cette rencontre, la firme l'Observateur a été retenue pour la qualité de sa présentation, sa maîtrise des paramètres de sondage, son professionnalisme et son ouverture à collaborer étroitement avec les membres de l'équipe dans les phases de pré-collecte, de collecte et d'analyse des données.

2.1.3 Échantillon et population⁴

L'échantillon total est constitué de 4 635 établissements ayant de 20 à 499 employés situés au Québec pour le secteur de la fabrication manufacturière (SCIAN 31 à 33) et le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques (SCIAN 54). La banque de données a été créée de toutes pièces par l'équipe de recherche (Normand Poulet en particulier) pour les fins de ce projet à partir du répertoire des entreprises disponible de l'IMT (Information sur le marché du travail) du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Notre banque de données a ensuite été constituée dans un chiffrier Excel où chacun des établissements est répertorié en fonction d'un code d'identification unique, le nom de son établissement

³ Les informations concernant les firmes sollicitées et les offres de services présentées sont disponibles sur demande.

⁴ Certaines des informations concernant le nombre d'unités utilisé pour l'enquête téléphonique, le taux de succès et le taux de refus proviennent du rapport administratif que l'Observateur a remis à l'équipe de recherche le 15 août 2013.

tel qu'enregistré au répertoire de l'IMT, le numéro de téléphone principal, la taille (4 catégories : 20 à 49; 50 à 99; 100 à 199; 200 à 499 employés), le nom du secteur d'activités en fonction de son code SCIAN à 6 chiffres, la région administration et le numéro de la région administrative.

À partir de notre banque de données, la firme l'Observateur a effectué un sondage téléphonique destiné à la personne responsable des activités de formation au sein de l'établissement à qui l'on demandait de répondre au questionnaire téléphonique. Un pré-test du questionnaire a été réalisé du 14 au 16 mai 2013. Ce pré-test nous a permis de confirmer la clarté du questionnaire, la sélection des répondants et la durée moyenne de l'entrevue téléphonique. Des recommandations ont été présentées à l'équipe de recherche quant au besoin de reformuler certaines questions. Après le prétest, un échantillon de 4441 cas était disponible pour mener l'enquête. Suite à des ajustements mineurs, les interviewers de la firme l'Observateur ont mené les entrevues téléphoniques du 3 juin au 19 juillet 2013. Toutes les entrevues ont été effectuées les jours ouvrables, du lundi au vendredi pendant les heures de bureau régulières. En raison de la complexité de la catégorisation des répondants (selon les secteurs 1,2 ou 3), il a été convenu avec la firme l'Observateur de procéder à un filtre des répondants dès le début du questionnaire.

Pendant la période de collecte, 201 cas de l'échantillon utilisé (n=3113) ont représenté des unités «non admissibles» à l'étude. La taille de l'entreprise (moins de 20 employés), l'absence d'une personne responsable de la formation dans l'établissement ou le fait que l'établissement n'offrait pas de formation constituent les trois principaux motifs de non-admissibilité mentionnés par les personnes contactées. Nous avons aussi observé un taux de refus de 25 % au questionnaire téléphonique. Parmi les motifs évoqués concernant les refus de répondre au questionnaire, nous trouvons le plus souvent : le non intérêt à répondre au sondage, le manque de temps (trop occupé) pour répondre au sondage, le mode d'administration du sondage (préférence pour un sondage en ligne), la durée de l'interview téléphonique (trop longue, moyenne de 21 minutes) ou encore que le répondant n'a pas l'autorisation pour répondre à un sondage à ce sujet. Au total, 450 entrevues ont été complétées.

| Bilan Échantillon | |
|---|--------------|
| | Sondage n |
| Taille de l'échantillon total – sondage (après pré test) | 4 441 |
| Unité inutilisée (aucun appel effectué : la case S_RES est vide) | 1328 |
| Unité utilisée (appel téléphonique et code Int en case S_RES) | 3113 |
| Unité « Quota atteint » : Répondant disqualifié en fonction des questions de catégorisation C1, C2, C3 (QA) | 101 |
| Unité « Mauvais numéro » (NR) | 207 |
| Unité « Non-admissible » (21) | 201 |
| Unité « valide » et « admissible » (retrait des non admissibles ; des hors catégories et des mauvais numéros) | 2604 |
| Entrevues complétées (CO) | 450 |
| Non rejoint – pas de réponse Pas de réponse/Répondeur/ jusqu'à 5 rappel (PR) et ligne occupée (04) | 541 |
| Répondant absent/rappel (05) Répondant occupé/ rappel (06) | 860 |
| Refus (07) | 638 |
| Non disponible pour la durée de l'étude (08) | 80 |
| Autres : Langue (12), Interruption avec RV (13), Interruption avec RV (14), Duplicata (17), Langue (18) | 36 |

La confidentialité des réponses a été assurée dès le début de l'enquête en attribuant un numéro d'identifiant uniquement à chacun des répondants. Seuls les membres de l'équipe de recherche sont en mesure de faire les liens entre les répondants au sondage téléphonique et les données constituant la base de données initiales (nom de l'établissement, numéro de téléphone, taille, secteur d'activité, code SCIAN à 6 chiffres, région administrative).

Enfin, pour ce qui est de la distribution des répondants selon le secteur d'activité d'économique, notre échantillon final est composé à majorité d'établissements du secteur de la fabrication manufacturière (441/450 répondants).

Distribution des répondants selon le secteur d'activité économique

| Secteurs d'activité économique | Effectif Établissements (n) | Fréquence relative en pourcentage (%) |
|---|-----------------------------------|--|
| Secteur de la fabrication manufacturière (SCIAN 311 à 339) | 441 | 98,0 % |
| Secteur des services professionnels, scientifiques et techniques (SCIAN 541) | 9 | 2,0 % |
| Total | 450 | 100,0 |

Le profil des établissements

Nous cherchions aussi à ce que notre échantillon soit composé d'établissements provenant de réalités différentes quant au niveau de qualification et d'utilisation des technologies. Une des hypothèses envisagées était que le niveau de qualification et de degré de responsabilité attribué aux employés de production dans l'utilisation de la technologie pouvaient être des critères expliquant les différences dans l'accès à la formation. Nous proposons donc trois cas de figures possibles, à savoir : 1) la catégorie C1 correspondant à un faible niveau de qualification et à un niveau d'utilisation de base des technologies; 2) la catégorie C2 représentant un niveau moyen de qualification puisque les employés opèrent et modifient certaines composantes de la production pour assurer la qualité du produit ou si le travail de production exige des connaissances particulières que seule l'expérience permet d'acquérir; 3) la catégorie C3 correspondant à un niveau élevé de qualification et de maîtrise de l'équipement de production puisque les employés utilisent des technologies de pointe dans le cadre de leur travail afin de créer les produits ou les services à offrir.

2.1.4 Instrument de collecte

Le questionnaire

Le questionnaire auprès des personnes responsables de la formation, présenté à l'annexe I, a été élaboré principalement par Normand Poulet et Amélie Bernier. Comme nous l'avons déjà mentionné, à la suite du pré-test réalisé en mai 2013, quelques modifications mineures ont été apportées au questionnaire. La version définitive de celui-ci contient 51 questions (en excluant les sous-questions) et se divise en neuf parties : 1) la catégorisation du répondant en fonction de son profil d'établissement selon le critère du niveau de qualification des employés et l'utilisation des technologies; 2) les modalités d'accès à la

formation au sein de l'établissement; 3) les besoins en formation; 4) l'offre de formation au sein de l'établissement; 5) la disponibilité des informations liées aux activités de formation; 6) la participation aux activités de formation; 7) la prise de décision et la mise en place des activités de formation; 8) les caractéristiques de l'établissement et 9) l'intérêt à connaître la réalité de la formation au sein de l'établissement en permettant aux employés de répondre à un questionnaire écrit. Parmi les 51 questions, la majorité des questions sont fermées ou à choix multiples; seules trois questions sont ouvertes.

Enfin, considérant toutes ces informations, notre devis de recherche dans le cadre de ce projet est dit à coupe transversale puisque le questionnaire a été administré une seule fois.

2.2 La partie qualitative

La **deuxième partie de ce projet est caractérisée par une méthodologie de recherche de nature qualitative** (Eisenhardt, 1989) dans la mesure où notre objectif est de saisir le sens et la perception que les acteurs accordent aux pratiques de formation (offre, participation, utilité) menées au sein de leur milieu de travail pour en documenter les écarts liés à l'accès à la formation. Dans le cadre de cette recherche sur l'accès à la formation, la partie qualitative est davantage exploratoire et à visée compréhensive. Ceci s'explique par le fait que la problématique de l'accès à la formation a été peu étudiée dans les PME au Québec. L'une des forces de la démarche qualitative est la proximité qu'elle permet de développer avec des répondants dans le cadre d'entretiens individuels, ce que ne permet pas l'enquête téléphonique.

Dans ce contexte, il nous est apparu opportun de s'approcher un peu plus près de la réalité du terrain afin de dégager et de comprendre les caractéristiques organisationnelles, individuelles et structurelles qui peuvent avoir un effet sur l'accès à la formation financée par l'entreprise. Pour ce faire, nous avons eu recours à la **méthode de l'étude de cas multiples** (Yin, 1989; Gagnon, 2012). Cette méthode permet de faire ressortir des situations contrastantes quant à l'accès à la formation et aux variables documentant cet accès, telles que l'offre de formation, la participation, l'utilité et les besoins individuels.

2.2.1 Le recrutement des cas

Différentes voies ont été exploitées pour recruter les cas potentiellement intéressants et qui ont fait l'objet d'une étude approfondie par la suite. Dans le cadre de ce projet, nous nous sommes tournés d'abord vers les représentants de sept Comités sectoriels de main-d'œuvre, à savoir :

- TechnoCompétences (technologies de l'information et de la communication);
- PharmaBio (produits pharmaceutiques et biotechnologies);
- Élexpertise (industrie électrique et électronique);
- CSMO Textile (industrie du textile);
- Détail Québec (commerce de détail);
- Clicemplois (fabrication de portes et fenêtres, de meubles et d'armoires de cuisine), et
- Perform (fabrication métallique industrielle).

Nous avons également sollicité l'entremise de représentants d'autres organismes tels que :

- Le créneau d'excellence Matériaux souples avancés;
- La mutuelle de formation Forma Plus;
- L'association Midi-Quarante, service de transition et de gestion de carrière spécialité;
- le CQIB, incubateur d'entreprises spécialisées en sciences de la vie et technologies de la santé, et
- le programme Emploi Nexus, offrant des informations aux entreprises pour le recrutement et le maintien en emploi de professionnels formés à l'étranger.

Ces organismes nous ont tous introduit à des représentants dans leurs milieux respectifs ou encore vers des dirigeants de PME susceptibles de participer à notre recherche. Nous avons donc ouvert des voies de communication avec des PME dans de multiples secteurs d'activité, dans le but de mener des études de cas dans une diversité de milieux. Au-delà de cette diversité, nous avons cherché à équilibrer les études de cas entre les trois secteurs définis par notre recherche (voir plus haut, méthodologie de l'enquête quantitative). Par la suite, des contacts initiaux par courriels et par téléphone ont permis de présenter le but et les objectifs de l'étude. Cet appel était précédé dans la plupart des cas, d'un courriel avec une invitation à collaborer au projet de recherche. Nous avons aussi diffusé la description de notre phase de recrutement des cas sur notre site Web (www.transpol.org) ainsi que par une annonce publiée dans deux bulletins électroniques : d'abord, le bulletin [Regard sur l'industrie biopharmaceutique](#), en janvier 2013 (p.5) et celui de Détail Québec, [le bulletin La Vitrine](#), été 2013, vol.10, no2, p.6.

Ces efforts ont permis de recruter 12 établissements dans lesquels nous avons mené en moyenne 5 entretiens individuels. Les détails sur cette phase sont explicités dans les pages qui suivent.

2.2.2 Phase d'exploration (pré-enquête) et collecte de données

Une phase d'exploration a été réalisée du 16 juillet 2012 au 20 décembre 2012 dans laquelle nous avons rencontré ou discuté au téléphone avec seize (16) représentants de CSMO, d'entreprises privées, de mutuelles de formation ou d'organismes à but non lucratif sensibles à la problématique de l'accès à la formation en entreprise. Cette étape de pré-enquête visait à s'entretenir avec des personnes clés permettant de nous renseigner sur la situation globale de l'accès à la formation permettant de structurer à la fois le questionnaire téléphonique adressé à la personne responsable de la formation et nos grilles d'entrevue pour les entretiens individuels. Une fois la phase exploratoire terminée et les terrains trouvés, nous avons mené 12 études de cas, soit 65 entretiens individuels semi-directifs d'une durée moyenne de 45 minutes⁵. De ces 12 études de cas, 11 ont été réalisées entre janvier 2013 et novembre 2013, et une dernière en mars 2014. Nous cherchions en effet à trouver et à comprendre, à partir des récits et de la perception des acteurs (tels que : propriétaire, gestionnaire, superviseur, employé, représentant syndical), les freins et les conditions facilitantes qui ont permis dans chacun des établissements, de structurer l'offre de formation et l'accès à la formation.

2.2.3 Le choix des études de cas

Les études de cas ont été retenues pour leur pertinence à mieux comprendre les liens possibles entre l'offre de formation, la participation, les besoins des employés et les écarts observés. Comparativement à la collecte quantitative menée dans la première partie de ce projet, ici la capacité qu'a chacun des cas à nous renseigner sur notre objet d'étude est plus importante que sa représentativité statistique. Toutefois, en ce qui a trait à notre choix d'échantillon, trois variables faisaient partie de notre problématique et ont guidé la collecte des données quantitatives : la taille, le niveau de qualification et d'utilisation des technologies ainsi que le secteur d'activité. Pour ce qui est de la première variable, la taille de l'établissement, nous avons retenu des établissements de 20 à 499 employés. La seconde variable qui a attiré notre attention est celle s'intéressant à la fois aux caractéristiques de la main-d'œuvre en termes de niveau de qualification et à la catégorisation de l'établissement quant au degré de responsabilité attribué aux employés de production dans l'utilisation de la technologie. Le croisement de ces deux variables nous

⁵ Tous les entretiens individuels ont été menés par Jean-Luc Bédard, professeur, Bibiana Publio, étudiante et auxiliaire de recherche, et Michel Lejeune, professionnel de recherche.

a permis d'établir trois catégories : C1 = faible niveau de qualification, opérations simples de production; C2 = niveau moyen de qualification puisque les employés opèrent et modifient certaines composantes de la production pour assurer la qualité du produit ou si le travail de production exige des connaissances particulières que seule l'expérience permet d'acquérir; C3 = un niveau élevé de qualification et de maîtrise de l'équipement de production. Pour la troisième variable, le secteur d'activité, nous avons retenu majoritairement le secteur de la fabrication dans 11 des 12 cas. Un cas du secteur des services a été retenu pour son caractère particulier de l'accès à la formation et le potentiel de découverte lié aux caractéristiques organisationnelles et individuelles que l'on ne peut pas observer dans le secteur de la fabrication.

Enfin, rappelons que documenter les différences sectorielles traditionnelles (entre le secteur de la fabrication et celui des services), par exemple pour recouper les secteurs couverts par les CSMO, ne faisait pas partie des objectifs à l'étude, d'où l'intérêt de la classification en trois catégories: C1, C2 et C3.

Le tableau 2.2.3, à la page suivante, dresse un portrait synthèse de six des caractéristiques des études de cas selon :

- 1) la catégorisation de l'établissement représentant les critères établis en début de projet associés au degré de responsabilité attribué aux employés de production dans l'utilisation de la technologie (où C1 = faible niveau de qualification, opérations simples de production; C2 = niveau moyen de qualification puisque les employés opèrent et modifient certaines composantes de la production pour assurer la qualité du produit ou si le travail de production exige des connaissances particulières que seule l'expérience permet d'acquérir; C3 = un niveau élevé de qualification et de maîtrise de l'équipement de production);
- 2) le secteur principal d'activité en référence au code du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN à 4 chiffres);
- 3) la région administrative selon l'un des trois blocs définis par le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (urbaine, manufacturière, ressources);
- 4) l'effectif (nombre d'employés);
- 5) les caractéristiques de la main-d'œuvre en termes de niveau de qualification, et
- 6) la présence ou non d'un syndicat.

Ces variables ont toutes été documentées antérieurement dans la revue de littérature comme étant des facteurs influençant potentiellement l'offre de formation en entreprise.

Tableau 2.2.3 : Caractéristiques des établissements retenus pour les études de cas

| Catégories C1-C2-C3 | Étude de cas (nom fictif) | Secteur d'activité (Code SCIAN, 4 chiffres) | Région ⁶ | Effectif en nombre d'employés | Caractéristiques de la main-d'œuvre | Syndicat |
|---------------------|----------------------------|--|---------------------|-------------------------------|--|----------|
| C1 | Clarity⁷ | Fabrication de fournitures et de matériel médicaux (3391) | U | 200-499 | Spécialisée par métiers, opérateurs, techniciens spécialisés | non |
| | Unicentro | Magasins de vêtements (4481) | U | 50-99 | Peu qualifiée, majoritairement féminine et immigrante | non |
| | Alegria | Fabrication de meubles de maison et d'établissement institutionnel et d'armoires de cuisine (3371) | U | 50-99 | Peu qualifiée : opérateurs et techniciens | oui |
| | Bois d'Ici | Scieries et préservation du bois (3211) | R | 100-199 | Majoritairement sans qualification formelle (opérateurs), une partie qualifiée (niveau professionnel et technique) | oui |
| C2 | Papyrus | Usines de pâte à papier, de papier et de carton (3221) | R | 100-199 | Majoritairement sans qualification formelle (opérateurs), une partie qualifiée (niveau professionnel et technique) | oui |
| | B2P | Fabrication d'autres produits en bois (3219) | M | 100-199 | Peu qualifiée, spécialisée : opérateurs, techniciens | oui |
| | Attaché | Usines de tissus (3132) | M | 100-199 | Peu qualifiée, spécialisée : opérateurs, techniciens | oui |
| | Purfer | Fabrication de machines industrielles (3332) | M | 50-99 | Qualifiée, de métiers et techniciens spécialisés | oui |
| | Alberobec | Fabrication de placages, de contreplaqués et de produits en bois reconstitué (3212) | R | 100-199 | Peu qualifiée : opérateurs et techniciens | oui |
| | Quick Avatar | Fabrication de vêtements coupés-cousus (3152) | M | 20-49 | Peu qualifiée, spécialisée : opératrices, techniciens | non |
| C3 | Ventanaexpert | Fabrication de produits en plastique (3261) | M | 50-99 | Peu qualifiée, spécialisée : opérateurs et techniciens | non |
| | Konpyuta | Services de recherche et de développement scientifiques (5417) | U | 100-199 | Hautement qualifiée et spécialisée, majoritairement des ingénieurs | non |

⁶ Tel que défini par le MDEIE (2013) les régions administratives peuvent être regroupées en trois grands blocs, à savoir : les régions ressources, urbaines et manufacturières, codifiées ici en R, U et M. Chacune se distingue par son bassin de main-d'œuvre et sa structure économique. Le premier bloc, les régions ressources sont tributaires de l'hydroélectricité et de l'extraction des ressources dont la production est acheminée en majorité à l'extérieur du Québec. Ce type de région regroupe le Bas-Saint-Laurent, l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord et le Nord-du-Québec et la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Une région manufacturière, quant à elle, constitue un bassin de main-d'œuvre important puisqu'elle est aussi à proximité des centres urbains. Le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Mauricie, l'Estrie, la région de Chaudière-Appalaches, Lanaudière, Laurentides, la Montérégie et le Centre-du-Québec s'inscrivent comme région manufacturière. Enfin, pour les régions urbaines sont représentées par la Capitale-Nationale, Montréal, l'Outaouais et Laval. Elles se différencient des autres régions puisqu'on y retrouve un faible taux d'emploi dans le secteur primaire et le niveau de développement économique y est plus élevé. Ce regroupement permet de distinguer les régions administratives les unes des autres par leur structure économique et leurs conditions de développement. Consulté le 5 août 2014 : http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/regions/portraits_regionaux/portrait_socio_econo.pdf

⁷ Les noms des entreprises sont des pseudonymes.

2.2.4 Instrument de collecte – grilles d’entrevues

Dans le cadre de notre projet, nous avons retenu comme méthode de collecte de données celle de l’entretien individuel semi-directif. Cette méthode de collecte a comme avantage de laisser une certaine latitude au chercheur lors de la conduite de l’entrevue.

Puisque nous voulions mieux comprendre l’accès à la formation du point de vue des employés, des gestionnaires et des intervenants sectoriels (à titre exploratoire), nous avons élaboré trois guides d’entretiens, présentés à l’annexe II. Au total, cinq thématiques ont été abordées avec tous les répondants : 1) le parcours professionnel et le parcours de formation, 2) les caractéristiques du poste actuel, la nature des tâches et des responsabilités, 3) les formations (type, les besoins, les informations liées aux activités, l’offre de formation dans l’établissement), 4) la perception du répondant quant à son intérêt pour les formations offertes ou reçues et les problèmes d’accéder à des activités ou du contenu de formation et 5) les suggestions pour améliorer l’accès à la formation dans l’établissement. Des questions de relance ont été aussi envisagées pour chacun des sujets abordés.

2.2.5 Le traitement des données

Pour chacune des études de cas et des résultats issus de l’enquête qualitative, nous avons d’abord, à partir des verbatim des entretiens individuels, procédé à un codage manuel et à un triage des données afin d’identifier les passages les plus significatifs et évoquant les principales variables de notre étude, à savoir : l’offre de formation dans l’établissement, les besoins de formation, les demandes de formation faites par les employés, la planification des besoins et la disponibilité des informations concernant les activités de formation. De ces principaux sujets issus du questionnaire quantitatif, nous avons également fait une lecture attentive des propos des personnes interviewées pour ajouter des thématiques issues du terrain qui n’avaient pas été documentées préalablement. Au total, nous avons identifié 17 sous-thèmes (indicateurs) se rapportant aux concepts de l’accès à la formation et des inégalités regroupés selon quatre thèmes (catégories):

- 1) les facteurs contextuels ou liés à l’entreprise ;
- 2) les enjeux auxquels la formation tente de répondre;
- 3) les mesures indirectes de l’accès et les caractéristiques de la formation;
- 4) les indicateurs de perception d’équité ou d’égalité matière d’accès à la formation.

Cette grille de codage a été construite à partir de la revue de littérature, des sujets enquêtés dans le questionnaire quantitatif et du contenu des entretiens eux-mêmes. Le tableau 2.2.5 ci-dessous présente les catégories retenues et les indicateurs utilisés pour le codage des verbatims.

Tableau 2.2.5 – Grille d’analyse induite utilisée pour le codage des verbatim

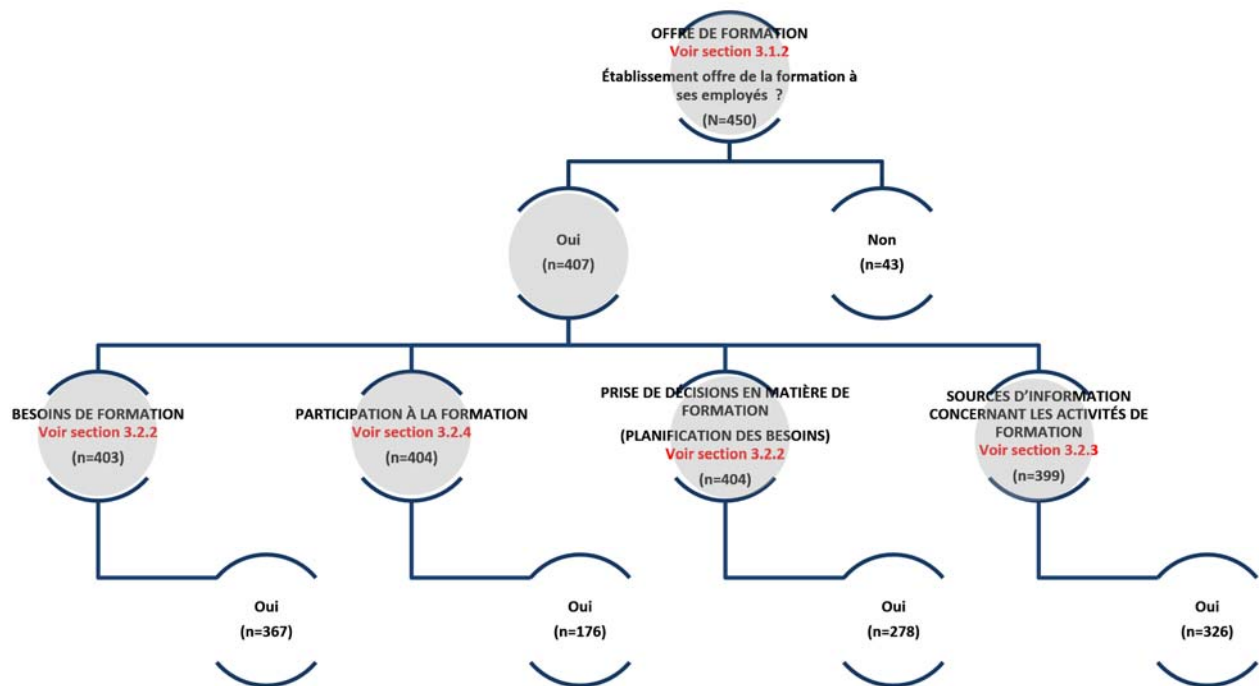
| Thèmes | Indicateurs d’accès |
|--|--|
| 1. Facteurs contextuels ou liés à l’entreprise | 1.1. Type de main-d’œuvre 1.2. Présence syndicale 1.3. Formalisation de pratiques 1.4. Situations de crises ou évènements en lien avec l’accès à la formation ou l’offre de formation |
| 2. Enjeux auxquels la formation tente de répondre | 2.1. Amélioration continue 2.2. Enjeu de rentabilité 2.3. Enjeu de flexibilité 2.4. Compétences 2.5. Changement technologique, organisationnel ou tâche |
| 3. Mesures indirectes de l’accès et caractéristiques de la formation (pour comprendre un accès ou non, une offre ou non de formation, disponibilité de la formation ou non, besoins de formation ou non, les demandes ou non de formation, informations données ou non) | 3.1. Recours à des dispositifs 3.2. Besoins de formation ou attentes démontrées 3.3. Participation et raisons 3.4. Utilité de la formation (intérêt, sens) pour les individus 3.5. Caractéristiques de la formation importantes aux yeux de l’employé 3.6. Difficultés en lien avec la formation ou à son accès |
| 4. Perception d’équité ou d’égalité en matière d’accès à la formation | 4.1. Perception d’équité ou non dans l’offre de formation 4.2. Accès à la formation |

Nous avons ensuite procédé à une analyse thématique du contenu permettant de dégager des tendances quant aux préoccupations des employés et des gestionnaires quant à l’accès à la formation et aux inégalités possibles. L’analyse a permis de noter la présence ou l’absence d’indicateurs dans le discours des acteurs. Le tableau 4.1 (voir chapitre 4) en donne un aperçu présentant l’analyse et l’interprétation des données qualitatives.

Chapitre 3 – L'accès à la formation du point de vue quantitatif

D'abord, nous décrivons dans ce chapitre le profil de l'échantillon de 450 établissements enquêtés. Les résultats sont présentés en fonction de deux sections du questionnaire d'enquête, à savoir la catégorisation des répondants et les caractéristiques de l'établissement.

Ensuite, nous présenterons les résultats du sondage téléphonique réalisé auprès des personnes responsables de la formation au sein de leur établissement. Les résultats sont présentés autour de **cinq principaux thèmes**, à savoir : 1) l'offre de formation, 2) les besoins de formation, 3) les sources d'information concernant les activités de formation, 4) la participation à la formation et 5) la prise de décision en matière de formation. Nous pouvons représenter schématiquement ces cinq principaux thèmes par le **modèle conceptuel** suivant :



3.1 Le profil des établissements étudiés

3.1.1 Catégorisation des répondants

Une première précision s'impose concernant le profil des établissements enquêtés. D'abord, tel que nous l'avons précisé dans le cadre de notre devis de recherche initial, nous avons avancé l'hypothèse d'une représentation égale des établissements en fonction des deux critères, à savoir : le niveau de qualification des employés et le degré d'utilisation des technologies. Ainsi, sachant que notre échantillon total doit être composé de 450 répondants issus d'établissements différents, nous nous attendions à avoir 150 établissements dans chacune des trois grandes catégories (C1, C2, C3).

Le fait que nous ayons retenu un échantillonnage aléatoire afin d'assurer une certaine représentativité des répondants selon la taille, le secteur d'activité et la région administrative a imposé une autre contrainte de classification où un quota de 150 répondants par grandes catégories remettait en cause cette hypothèse d'un échantillon balancé (où le nombre d'établissements en C1 = C2 = C3). Pour des fins de réalisations et de représentativité, nous avons décidé de ne pas contraindre la réussite de l'échantillonnage à une classification *a priori* et d'opter plutôt pour une classification *a posteriori*. Le tableau 3.1.1 ci-dessous montre la répartition des répondants selon la catégorie d'appartenance (C1-C2-C3) au moment de l'enquête téléphonique.

Tableau 3.1.1 Répartition des établissements selon la catégorisation (C1-C2-C3)

| Catégorisation <i>a posteriori</i> | Établissements (nombre) | Pourcentage (%) |
|------------------------------------|----------------------------|-----------------|
| C1 | 272 | 60,4 |
| C2 | 148 | 32,9 |
| C3 | 30 | 6,7 |
| Total | 450 | 100,0 |

Pour vérifier si l'hypothèse de distribution égale des établissements selon les trois catégories de qualification peut être validée empiriquement, nous avons réalisé un test d'ajustement (voir annexe III). Les résultats du test d'ajustement (χ^2 observée = 195,254 > 5,9915), montrent que la distribution égale entre les trois catégories (C1 faible, C2 moyenne, C3 forte) n'est pas vraisemblable au seuil de signification de 0,05. On doit donc rejeter notre hypothèse de départ (H_0).

Ainsi, lorsque nous analysons les réponses obtenues, nous observons que la répartition théorique avancée dans le devis initial de recherche ne reflète pas bien la réalité au sein des établissements du secteur de la fabrication et des services professionnels, scientifiques et techniques enquêtés. Nous observons plutôt qu'un peu moins du 2/3 (60,4 %) de nos répondants classent leurs établissements dans la première catégorie (C1).

3.1.2 Profils des répondants selon l'offre de formation

Ensuite, une deuxième distinction est importante à faire dans la répartition des établissements enquêtés. Pour être en mesure d'enquêter l'accès à la formation (et les inégalités possibles) et mieux documenter les pratiques et les choix des employeurs ainsi que les besoins des employés, nous devons au préalable vérifier parmi les répondants ceux dont l'établissement avait offert de la formation à leurs employés au cours des 12 derniers mois précédant l'enquête (Voir le modèle conceptuel présenté précédemment). Parmi nos répondants, **un total de 407 établissements (90,4 %) avaient offert de la formation tandis que 43 établissements n'en n'avaient pas offert au cours des 12 derniers mois**. Cette répartition est conforme aux données obtenues par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) dans son enquête de 2002 auprès des employeurs assujettis, puisque neuf employeurs sur dix déclaraient avoir financé de la formation dans leur organisation (MESS, 2005 : 46).

Tableau 3.1.2 Répartition des établissements selon l'offre de formation

| | Établissements (nombre) | Pourcentage (%) |
|--------------|----------------------------|--------------------|
| Oui | 407 | 90,4 |
| Non | 43 | 9,6 |
| Total | 450 | 100,0 |

Note aux lecteurs

Pour la suite de cette section et l'analyse des résultats, nous retiendrons spécifiquement les établissements ayant offert de la formation à leurs employés au cours des douze derniers mois

3.1.3 Profils des répondants ayant offert de la formation au cours des 12 derniers

Les tableaux ci-dessous présentent la répartition des établissements qui avaient offert de la formation au cours des 12 derniers mois, en fonction des variables de base telles que : la masse salariale, le pourcentage investi en formation, la présence d'une unité d'accréditation et la taille de l'établissement.

Tableau 3.1.3a Répartition des établissements ayant offert de la formation au cours des 12 derniers mois selon la masse salariale

| Masse salariale | Établissements (nombre) | Pourcentage (%) |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------------|
| Moins de 250 000 \$ | 16 | 4,9 |
| De 250 000 \$ à moins de 500 000 \$ | 24 | 7,4 |
| De 500 000\$ à moins de 1 000 000 \$ | 72 | 22,2 |
| De 1 000 000 \$ et plus | 213 | 65,5 |
| Total⁸ | 325 | 100,0 |

Nous observons que parmi les établissements enquêtés qui ont offert de la formation au cours des 12 derniers mois, la majorité (65,5 %) avait une masse salariale de 1 million de dollars et plus, étant donc assujettie à la Loi du 1 %.

De plus, lorsque l'on s'intéresse au financement de la formation, près de 9 répondants sur 10 (89,2 %) ont déclaré investir l'équivalent d'au moins 1 % de leur masse salariale dans la formation de leur main-d'œuvre (Voie tableau 3.2.1f). Nous discuterons plus en profondeur de l'offre de formation dans la section 3.2.1 du présent rapport.

⁸ Le nombre total d'établissements ici est de 325, puisque le croisement des variables offre de formation au cours des douze derniers mois et de la masse salariale engendre la perte de répondants : 43 ont répondu ne pas offrir de la formation au cours des 12 derniers mois, tandis que nous avons obtenu 82 NSP/NRP.

Pour ce qui est de la présence d'une unité d'accréditation au sein des établissements enquêtés, c'est le cas du tiers de nos répondants (Voir tableau 3.1.3c).

Tableau 3.1.3c – Répartition des établissements ayant offert de la formation au cours des douze derniers mois selon la présence d'unité d'accréditation

| | Établissements (nombre) | Pourcentage (%) |
|--------------|-------------------------|-----------------|
| Oui | 150 | 36,9 |
| Non | 257 | 63,1 |
| Total | 407 | 100,0 |

Cette variable est d'intérêt, puisque selon la littérature, la présence syndicale peut avoir un effet sur les inégalités de revenus. Il reste à déterminer, dans le cadre de notre étude, si elle aura un effet dans l'explication des écarts d'accès à la formation.

Enfin, si l'on s'intéresse à la distribution des établissements selon le nombre d'employés, nos résultats montrent une concentration des établissements de moins de 100 employés dans notre échantillon (77 %).

Tableau 3.1.3d – Répartition des établissements ayant offert de la formation au cours des 12 derniers mois selon la taille

| | Établissements (nombre) | Pourcentage (%) |
|---------------------------|-------------------------|-----------------|
| 20 à 49 employés | 208 | 51,4 |
| 50 à 99 employés | 102 | 25,2 |
| 100 à 199 employés | 66 | 16,3 |
| 200 à 499 employés | 29 | 7,2 |
| Total | 405 | 100,0 |

3.2 Les écarts dans l'accès à la formation

Les résultats présentés dans cette sous-section nous permettront de dégager certaines caractéristiques permettant d'expliquer les écarts perçus ou les disparités dans l'accès à la formation.

3.2.1 L'offre de formation dans les établissements enquêtés

Il semble y avoir une association entre la catégorisation de l'établissement selon le niveau de qualification de sa main-d'œuvre et l'offre de formation. Plus précisément, 96,6 % des établissements de la seconde

catégorie (C2 – moyennement qualifiée) ont offert de la formation, comparativement à 90,4 % pour l'ensemble des établissements (voir tableau 3.2.1a à l'annexe IV).

Il ressort aussi que parmi les établissements qui ont un poste budgétaire dédié aux activités de formation, 94,2% (226/240) font de la formation (voir tableau 3.2.1b, annexe IV).

Nos résultats sont aussi conformes aux travaux empiriques antérieurs, à savoir que plus la masse salariale est élevée, plus l'offre de formation augmente. Nos résultats montrent aussi que 94,3 % des établissements qui ont une masse salariale de 1 million de dollars et plus offre de la formation. . Dans un sens, on pourrait dire qu'un employé pourrait avoir plus de chance d'accéder à des activités de formation dans un établissement où la masse salariale est de 1 million de dollars et plus comparativement à un employé travaillant dans un établissement de moins de 250 000 \$ de masse salariale (Voir tableau 3.2.1c, annexe IV).

En ce qui concerne maintenant les liens entre l'offre de formation et le pourcentage investi en formation ou encore le fait d'être assujetti à la Loi du 1 % (Voir tableaux 3.2.1f et 3.2.1g, annexe IV), nos résultats sont conformes aux travaux précédents, selon lesquels un établissement qui investit l'équivalent de au moins 1 % de sa masse salariale en dépenses de formation est plus susceptible d'offrir de la formation (95,5 % des cas). Aussi, parmi ceux qui sont assujettis à la Loi du 1 % soit 38 % de nos répondants (139 établissements/365), 80,6 % d'entre eux offrent de la formation, comparativement à 94,3 % pour les non assujettis. En termes d'accès à la formation, on peut penser que c'est plutôt le fait d'investir concrètement (monétairement) qui permet d'accéder à de la formation et moins le fait d'être assujetti à la Loi. Le fait de prévoir une dépense en formation augmenterait donc les chances des employés de recevoir de la formation.

Enfin, nos résultats ne montrent pas d'association significative entre les établissements qui offrent de la formation et les employés qui sont issus d'une minorité visible ou encore qui embauchent une main-d'œuvre majoritairement féminine (voir tableaux 3.2.1d et 3.2.1e, annexe IV).

Les raisons motivant la décision d'offrir des activités de formation

Dans un autre temps, les répondants ont été questionnés sur les raisons motivant la décision d'offrir de la formation au sein de leur établissement. Parmi les différentes raisons possibles, les répondants sont en

accord pour dire que : l'augmentation de la productivité (98,0%), la réduction des pertes causées par la mauvaise utilisation de l'équipement (95,8%), la réduction des pertes causées par le manque de connaissance (95,0%), le fait que la formation fasse partie des activités courantes (92,6 %) ou l'accroissement de la motivation des employés (92,1%) sont les principales raisons pour justifier l'offre de la formation au sein de leur établissement (voir tableaux 3.2.1h à 3.2.1l, annexe IV).

3.2.2 Les besoins de formation

Ensuite, interrogés à savoir s'ils répondaient aux besoins de formation de leurs employés ou encore s'ils planifiaient les besoins de développement de compétences, par quels moyens ils le faisaient et les difficultés rencontrés, les répondants semblent divisés sur ces questions.

D'abord, pour bien comprendre les écarts dans l'accès à la formation, au-delà de savoir quels sont les établissements qui offrent de la formation, il faut vérifier si les établissements qui en offrent planifient les besoins et répondent aux besoins des employés. Ces questions peuvent nous apporter des éléments de réponses dans la perception éventuellement des employés quant à la difficulté d'accéder ou non à de la formation.

La planification des besoins de formation

Notre enquête a vérifié, auprès des établissements qui avaient offert de la formation au cours des 12 derniers mois, s'ils avaient aussi planifié les besoins de formation et s'ils avaient un poste budgétaire dédié à ces activités. D'abord, 68,8 % des répondants ayant offert de la formation au cours des 12 derniers mois avaient planifié les besoins de formation au cours de cette même période (voir tableau 3.2.2a, annexe IV). Nous observons aussi que la proportion des établissements qui planifient des besoins de formation augmente avec le nombre d'employés, ce qui est conforme avec la littérature qui veut que plus la taille est grande, plus les pratiques de gestion des ressources humaines sont formalisées (tableau 3.2.2b). Cette formalisation des pratiques se reflète ici par la présence d'un poste budgétaire dédié aux activités de formation : 77,8 % des établissements qui ont un poste budgétaire dédié aux activités de formation planifient aussi les besoins (voir tableau 3.2.2c, annexe IV).

Lorsque l'on examine plus en détails les caractéristiques des établissements qui planifient les besoins de formation, on peut observer que parmi les établissements de 1 million et plus de masse salariale, 74,1 % planifient les besoins de formation (voir tableau 3.2.2d, annexe IV) comparativement à 54,1 % de ceux qui

ont moins de 1 million de masse salariale. Aussi, nous observons que parmi ceux qui investissent un montant équivalent à 1 % de leur masse salariale en formation, 70,8 % planifient les besoins de formation (voir tableau 3.2.2e, annexe IV) comparativement à 74,1 % de ceux qui sont assujettis à la Loi (voir tableau 3.2.2f, annexe IV).

Les raisons motivant la décision d’offrir de la formation et la planification des besoins

En s’intéressant maintenant aux différentes raisons qui peuvent motiver la décision d’offrir des activités de formation et le lien possible avec la planification des besoins, nos résultats montrent qu’uniquement trois raisons sont associées significativement à la planification des besoins de formation, à savoir :

- Lorsqu’une demande syndicale ou des employés motive la décision d’offrir de la formation, on y planifie les besoins dans 83,0 % des cas (voir tableau 3.2.2g), comparativement à 69,2 % dans le cas contraire.
- Lorsque la formation est considérée comme une activité courante au sein d’un établissement, dans 71,6 % des cas, on y planifie les besoins (voir tableau 3.2.2h).
- Lorsque le respect d’une norme de qualité est considéré aussi comme une décision motivant l’offre de formation, un établissement y est davantage porté à planifier les besoins de formation dans 70,9 % des cas (voir tableau 3.2.2i).

Les difficultés rencontrées lors de la planification des besoins de formation

Notre enquête a cherché aussi à documenter les difficultés qu’auraient pu éprouver les établissements dans la planification des besoins de formation. Nous ne présentons ici que les résultats significatifs. Parmi les difficultés identifiées qui ont un effet sur la planification des besoins de formation, le fait de tenir compte de l’horaire de production (74,8 %, tableau 3.2.2p) et le fait de manquer de temps (60 % des cas, tableau 3.2.2o) sont deux des difficultés les plus fréquemment citées. Les répondants demeurent divisés sur la question de la planification des besoins à l’intérieur des limites budgétaires (47,6 % considèrent que c’est une difficulté, voir tableau 3.2.2n) et la planification des besoins de formation non prévus qui apparaissent au cours de l’année (48,2 % considèrent que c’est une difficulté, voir tableau 3.2.2r). Enfin, concernant la difficulté d’anticiper les besoins en compétences dans un avenir proche (voir tableau 3.2.2q), parmi les répondants seulement 40,6 % d’entre eux considèrent que c’est un obstacle à la planification des besoins de formation des employés.

On peut retenir ici que les contraintes de production et le temps disponible sont les deux obstacles majeurs dans la planification des besoins de formation et possiblement dans les chances pour les employés d'accéder à de la formation. Ainsi, on pourrait dire qu'un employé qui œuvre dans un établissement où la personne responsable de la formation manque de temps pour planifier les activités de formation ou dans lequel l'horaire de production est variable aura moins de chance d'accéder à de la formation qu'un employé travaillant dans un établissement n'ayant pas ces difficultés.

Les difficultés rencontrées lors de la mise en place d'activités de formation

Maintenant, si l'on s'intéresse aux relations significatives entre la planification des besoins de formation et les difficultés potentielles dans la mise en place des activités de nous pouvons retenir que dans le tableau 3.2.2l en annexe, 126 (73,7 %) des 171 entreprises qui ont affirmé que les horaires de travail sont difficiles à concilier avec la disponibilité des formateurs, disent faire de la planification des besoins, contre 64,9 % (150) des 231 entreprises pour lesquelles les horaires de travail ne sont pas difficiles à concilier avec la disponibilité des formateurs.

Ainsi, le fait qu'un responsable de la formation ne considère pas ces deux caractéristiques (lieu et horaire) pourrait être perçu par un employé comme une mauvaise réponse à ses besoins, ce qui pourrait être perçu du point de vue individuel comme un problème d'accès à la formation. En d'autres mots, une personne responsable des activités de formation qui ne prend pas en considération ces facteurs pourrait engendrer une certaine inégalité entre les employés. Toutefois, du point de vue d'un gestionnaire, il n'y aurait donc pas de problème dans l'accès, pour ceux qui planifient et qui offrent de la formation puisqu'ils répondent à l'obligation légale d'investir en formation et aucune obligation n'est présente sur la manière de la distribuer, le contenu à choisir ou le choix des personnes à former, qui sont là pourtant des facteurs pouvant avoir un effet sur la perception des inégalités du point de vue des employés.

Changements et planification des besoins de formation

Parmi les relations significatives, nous observons que la modification des tâches seulement (88,3% des cas), les modifications des tâches et de la technologie (87,6% des cas) ou les modifications associées aux tâches, au processus de production et à la technologie (79,2% des cas) sont des variables associées à une plus grande planification des besoins de formation par rapport à des établissements qui ne sont pas confrontés à ces changements (voir tableaux 3.2.2s à 3.2.2u, annexe IV). Nous interprétons ces résultats par l'exemple de la présence de changements (au niveau du processus de production, de la technologie

ou des tâches), associée significativement à une planification des besoins de formation dans la majorité des établissements.

Du point de vue de l'accès à la formation, on pourrait dire que les employés qui travaillent dans un établissement ayant offert de la formation au cours des 12 derniers mois et qui font face à des modifications (tant dans les tâches que dans le processus de production ou encore au niveau technologique, dans leurs postes de travail) auront plus de chance d'accéder à de la formation puisqu'on y planifie les besoins, c'est-à-dire qu'on s'intéresse à l'écart entre leurs compétences actuelles et les compétences attendues pour réaliser les tâches.

Nos résultats confirment aussi les résultats empiriques antérieurs, dans le sens qu'un établissement sera plus susceptible d'offrir de la formation aux employés qui doivent s'adapter à des changements (technologiques ou autres). Par ailleurs, nous ne savons pas pour le moment si les employés ayant fait des demandes pour combler leurs lacunes ou leurs besoins de formation ont obtenu une réponse positive de la part de leur employeur. Bien que nos résultats montrent que les demandes de formation des employés sont acceptées dans 85,5% des cas (voir tableau 3.2.4a, annexe IV), seules les réponses aux questionnaires des employés pourront nous éclairer à ce sujet⁹.

3.2.3 La connaissance des activités de formation disponibles

Lorsque nous nous intéressons à l'accès à la formation, nous devons également nous questionner sur les informations transmises au sein des établissements sur les activités de formation étant disponibles pour les employés. Informer les employés sur les activités et les pratiques de formation fait partie des conditions qui devraient favoriser l'accès à de la formation. Les résultats de cette section sont présentés à l'annexe IV, section 3.2.3. Ainsi, dans le cadre de notre étude, parmi les établissements ayant offert de la formation au cours des douze derniers mois précédant notre enquête téléphonique, 81,7% d'entre eux mentionnaient informer les employés des possibilités de formation qui s'offraient à ceux-ci (voir tableau 3.2.3a, annexe IV). Nos répondants ont précisé que les chambres de commerces locales ou les autres associations patronales sont des sources d'information utilisées pour obtenir des informations au sujet des activités de formation offertes (voir tableau 3.2.3b); 87% précisent aussi que les associations de métier

⁹ Ce qui fera l'objet d'un rapport de recherche complémentaire.

ou les regroupements professionnels sont l'un des canaux de diffusion de l'information au sujet des activités de formation auprès des employés (voir tableau 3.2.3c). Ensuite, 86,2% des répondants qui informent leurs employés ont précisé aussi que les services aux entreprises d'un cégep ou d'une commission scolaire sont également une source d'information utilisée pour connaître les formations offertes et disponibles pour les employés (voir tableau 3.2.3d). Le fait de ne pas utiliser ces sources d'information pourrait engendrer des inégalités dans l'accès aux activités de formation par les employés, puisque les employés informés auraient un avantage par rapport aux autres.

En plus d'être questionné sur les sources d'information utilisées pour diffuser auprès des employés ou pour connaître l'état des activités de formation offerte pour eux, 8 répondants sur 10 (82,9%) sont d'accord pour dire que lorsque la formation fait partie des activités courantes de l'organisation, ils informent leurs employés des activités de formation disponibles (voir tableau 3.2.3e, annexe IV).

Aussi, nos résultats montrent que l'information qui transige par courriel et via le supérieur immédiat sont deux des moyens utilisés pour informer les employés des activités de formation ayant un effet sur la possibilité de participer à ces activités (voir tableaux 3.2.3 f et tableau 3.2.3g). À ce titre, 91,3 % de nos répondants mentionnent que les employés ayant eu besoin de participer à des activités de formation en ont eu la chance parce qu'ils ont été informés par leur supérieur immédiat. Lorsque les informations transigent par courriel, 93,6 % des répondants mentionnent que les employés qui avaient besoin de formation en ont eu la possibilité puisqu'ils ont été informés par ce moyen.

Ensuite, nous observons que les établissements vivant des changements technologiques rendent davantage l'information disponible au sujet des activités de formation (dans 85,9% des cas) comparativement à 78,7% des établissements où il n'y a pas de changement technologique (voir tableau 3.2.3h, annexe IV).

Enfin, 83,0% de nos répondants sont d'accord pour dire que le fait de diffuser de l'information au sujet des activités de formation disponibles permet selon eux de stimuler les équipes de travail, d'encourager les employés à suivre des activités de formation en lien avec leur travail ou d'accroître la motivation personnelle des employés formés (voir tableaux 3.2.3i, 3.2.3j et 3.2.3k, annexe IV).

Ces résultats nous laissent penser qu'en matière d'accès à la formation, un établissement qui opte pour un bon système de communication, où les gestionnaires informent par différents canaux ou diverses sources les employés, pourrait réduire les inégalités perçues dans l'accès à la formation. En somme, on pourrait s'attendre à ce qu'un employé informé est mieux placé pour participer à des activités de formation qu'un employé qui n'a aucune connaissance des possibilités qui s'offrent à lui.

3.2.4 La participation des employés aux activités de formation

Les répondants ont été interrogés aussi sur les raisons motivant l'offre de formation au sein de leur établissement. Parmi les objectifs cités, le fait de vouloir réduire l'absentéisme au travail (94,2% des cas), le roulement du personnel (92,2% des cas), d'offrir des produits ou des services de meilleures qualités (91,6% des cas) sont toutes des raisons liées à une plus grande possibilité de participer à des activités de formation pour les employés qui en expriment le besoin.

À titre d'exemple, en termes d'accès à la formation, on peut interpréter les résultats comme suit : la plupart (92,2%) des employés ayant des besoins de formation, auront l'occasion de participer à une formation lorsque l'établissement vise la réduction du roulement de son personnel.

Bien que la littérature ait présenté largement certaines caractéristiques individuelles (ex. ancienneté, statut de l'employé, motivation, aptitudes, etc.) comme des obstacles à l'accès à la formation en entreprise, à la question des critères de sélection dans le choix des employés qui participeront ou non aux activités de formation, nos résultats ont montré qu'aucun des critères associés au choix des employés (voir le questionnaire, Q.5.1.1) dans la participation à la formation n'a d'importance.

Parmi les établissements qui offrent de la formation, les répondants nous indiquent que malgré le fait que certaines demandes d'employés aient été présentées à leur employeur, 54,2% des répondants nous indiquent que certains employés refusent tout de même de participer à de la formation (voir tableau 3.2.4b, annexe IV), notamment parce qu'ils étaient trop occupés par leur travail dans 65% des cas (voir tableau 3.2.4c, annexe IV). C'est la seule association significative que nous avons obtenu entre les raisons de refus et les demandes de formation présentées par les employés. En termes d'accès à la formation, on pourrait dire ici que les contraintes liées à la charge de travail est un facteur limitant la participation des employés et peut être perçu par certains comme une inégalité dans l'accès à la formation offerte.

Les motifs expliquant le refus des demandes de formation présentées par les employés

Enfin, selon nos répondants, parmi les employés qui ont eu la possibilité de participer à des activités de formation et qui y ont effectivement participé, certaines de leurs demandes ont été refusées notamment parce que le budget était non disponible (27,1% des cas), que la demande présentée par l'employé n'était pas en lien avec son activité professionnelle (22,9% des cas) ou que la demande était injustifiée aux yeux de la personne responsable de la formation dans 20,8% des cas (voir tableau 3.2.4d, annexe IV).

Chapitre 4 - L'accès à la formation du point de vue qualitatif : ce que l'on retient des études de cas

Comme nous l'avons précisé plus tôt, nous avons identifié 17 sous-thèmes se rapportant aux concepts de l'accès à la formation et des inégalités regroupés en six catégories : 1) les facteurs contextuels ou liés à l'entreprise, 2) les enjeux auxquels la formation tente de répondre, 3) les mesures indirectes de l'accès et les caractéristiques de la formation, 4) les indicateurs de perception d'équité ou d'égalité en matière d'accès à la formation. Cette grille de codage a été construite à partir de la revue de littérature, des sujets enquêtés dans le questionnaire quantitatif mais a aussi été induite des entretiens eux-mêmes. Cette grille nous permet de dénombrer en quelque sorte la fréquence d'apparition des sous-thèmes en lien avec l'accès à la formation dans chacun des verbatim selon quatre niveau d'importance : pas du tout important (=1), peu important (=2), important (=3) et très important (=4). Lorsque le sous-thème n'a pas été documenté par l'étude de cas, la mention « N/A » (ne s'applique pas) a été ajoutée. Du point de vue méthodologique, il s'agit d'une approche qualitative qui isole les extraits jugés significatifs (idée clés) dans les études de cas en lien avec les 17 sous-thèmes.

Le Tableau 4.1 synthétise le traitement de nos données qualitatives. Une fois cette opération effectuée, l'analyse départage ces extraits selon la richesse des propos et l'importance accordée à chacun des sous-thèmes. Le tableau 4.1 constitue donc un repère pour orienter la lecture et l'analyse plus approfondie des études de cas présentées dans ce chapitre. Enfin, les versions longues¹⁰ des études de cas permettront de nuancer et de mieux interpréter ces variations et les liens entre les sous-thèmes et nos objectifs de recherche.

¹⁰ Le lecteur souhaitant consulter l'une ou l'autre des études de cas de manière plus approfondie pourra le faire en consultant l'annexe V.

Tableau 4.1 Importance des sous-thèmes de l'accès à la formation par étude de cas

| Thèmes | Indicateurs d'accès | Études de cas | | | | | | | | | | | |
|---|--|---------------|----------|-----------|-----|---------|--------|---------|-----------|--------------|---------|------------|---------------|
| | | Clarity | Konpyuta | Unicentro | B2P | Attaché | Purfer | Alegria | Alberobec | Quick Avatar | Papyrus | Bois d'ici | VentanaExpert |
| Échelle de 1 à 4 : 1 = pas du tout important; 2 = peu important; 3 = important; 4 = très important; N/A : ne s'applique pas ou non couvert par l'étude de cas | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Facteurs contextuels ou liés à l'entreprise | 1.1 Type de main-d'œuvre | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| | 1.2 Présence syndicale | N/A | N/A | N/A | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | N/A | 3 | 3 | N/A |
| | 1.3 Formalisation de pratiques | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 |
| | 1.4 Situations de crises (événements) en lien avec l'accès ou l'offre de formation | 1 | 2 | N/A | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 2. Enjeux auxquels la formation tente de répondre | 2.1 Amélioration continue | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | 2.2 Enjeu de rentabilité | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| | 2.3 Enjeu de flexibilité | 3 | N/A | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| | 2.4 Compétences | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| | 2.5 Changement technologique, organisationnel ou au niveau des tâches | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 3. Mesures indirectes de l'accès et caractéristiques de la formation | 3.1 Recours à des dispositifs | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| | 3.2 Besoins de formation ou attentes démontrées | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| | 3.3 Participation et raisons | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| | 3.4 Utilité de la formation (intérêt, sens) pour les individus | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | N/A | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| | 3.5 Caractéristiques de la formation importantes aux yeux des individus | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | N/A | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | 3.6 Difficultés en lien avec la formation ou à son accès | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4. Perception d'équité ou d'égalité en matière d'accès à la formation | 4.1 Perception d'équité ou non dans l'offre de formation | 2 | 3 | 1 | N/A | 3 | 2 | N/A | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| | 4.2 Accès à la formation | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 |

4.1 Les résultats qualitatifs

Les résultats présentés ici nous permettent de dégager certaines tendances afin de contribuer à l'explication des écarts ou des disparités dans l'accès à la formation.

La question de l'accès à la formation peut être examinée sous plusieurs angles, comme nous l'avons vu dans la recension d'écrits. Toutefois, nous avons constaté, en analysant les études de cas, que les perspectives incluses dans la recension des écrits ne permettaient pas totalement de rendre compte de l'essentiel des propos contenus dans les entrevues menées dans le cadre des études de cas. Autrement dit, les dimensions principales ayant un rôle à jouer dans l'accès à la formation, telles que recueillies lors des études de cas, ne recourent qu'en partie les constats issus de la recension des écrits. Nous présenterons donc ici une analyse transversale des études de cas basée sur les quatre thèmes identifiés précédemment (voir tableau 4.1) en retenant les extraits des études de cas et les observations les plus pertinentes à l'explication des écarts dans l'accès à la formation. Dans ce but, nous utiliserons le niveau d'importance 4 (très important) afin de montrer les caractéristiques les plus mises en évidence ou ayant le plus de poids dans

l'ensemble des entretiens pour chacune des études de cas. Cette façon de faire nous permet donc de tracer un portrait transversal des caractéristiques les plus documentées.

4.1.1 Facteurs contextuels ou liés à l'entreprise

Parmi les facteurs liés à l'entreprise qui sont documentés dans les études de cas et qui peuvent avoir un certain pouvoir explicatif dans l'accès à la formation et conséquemment sur l'offre de formation par les employeurs, la **formalisation des pratiques** a été mise en évidence **dans 6 des 12 études de cas**. On peut aborder la formalisation des pratiques, notamment par le degré (formel ou informel) de formalisation, la présence ou l'absence de dispositifs (budget, programme, méthodes de formation, plan de développement des compétences, analyse des besoins de formation, etc.) qui contribuent à formaliser les pratiques de formation et donc l'accès aux activités de formation. Toutefois, d'après Kok et Uhlaner (2001), il n'existerait pas de définition univoque concernant le concept de formalisation. On peut retenir qu'en plus de faire référence à une procédure écrite, la formalisation peut être comprise comme le degré de régularité (ou d'uniformité des pratiques) de l'application d'une procédure ou le degré selon lequel l'employeur assume une activité, ici l'offre de la formation (Schmid, 2002). La formalisation peut aussi faire référence à la présence d'une structure plus hiérarchique dans les organisations et à une spécialisation ou à une division plus importante du travail (Gravel et al., 2007).

La question d'intérêt est de savoir quelle est l'incidence de la formalisation des pratiques (notamment celles de formation) sur l'accès à la formation dans les entreprises étudiées ? Pour répondre à ce questionnement, nous devons repérer dans les études de cas des éléments associés au caractère formel, à savoir des politiques et des règles écrites à l'intérieur de l'organisation, la présence de structure de formalisation, la présence d'un plan stratégique (d'une formalisation des activités) de gestion des ressources humaines ou encore la présence d'activités explicites (Marlow, 2002) en lien avec la formation et le développement des compétences.

À travers la revue de littérature, nous savons déjà que certains facteurs sont associés à un plus haut niveau de formalisation des pratiques, tels que la présence syndicale, le fait d'appartenir au secteur des services et une entreprise qui a un nombre élevé d'employés (entreprise de grande taille). Toutefois, en analysant ces facteurs dans les 6 études de cas rapportant la présence d'un

certain degré de formalisation des pratiques, nous ne pouvons tirer de conclusion quant à l'accès à la formation.

À ce titre, le tableau 4.1.1 ci-dessous montre qu'il y a une présence syndicale (dans 3 cas/6), que les établissements sont composés de 100 à 199 employés (dans 4 cas/6) et hormis *Konpyuta* (code SCIAN 541) et *Unicentro* (code SCIAN 448), les 4 autres études de cas font partie du secteur de la fabrication (codes SCIAN 311 à 339).

Tableau 4.1.1
Facteurs associés à un degré élevé de formalisation des pratiques selon la littérature

| Étude de cas (nom fictif) | Secteur d'activité (Code SCIAN, 4 chiffres) | Taille (nb. d'employés) | Présence syndicale |
|---------------------------|--|-------------------------|--------------------|
| Clarity ¹¹ | Fabrication de fournitures et de matériel médicaux (3391) | 200-499 | non |
| Unicentro | Magasins de vêtements (4481) | 50-99 | non |
| Papyrus | Usines de pâte à papier, de papier et de carton (3221) | 100-199 | oui |
| B2P | Fabrication d'autres produits en bois (3219) | 100-199 | oui |
| Attaché | Usines de tissus (3132) | 100-199 | oui |
| Konpyuta | Services de recherche et de développement scientifiques (5417) | 100-199 | non |

Il faut donc s'intéresser à d'autres indices et au contenu propre des entrevues, pour vérifier en quoi la formalisation des pratiques peut avoir une incidence sur l'accès à la formation au sein des établissements étudiés.

Le degré de formalisation

Dans trois des cas à l'étude ici (Papyrus, B2P et Attaché), nous observons suite à l'analyse des entretiens que les personnes responsables de la formation allouent du temps variable à la formalisation de leurs pratiques de formation, dans la mesure où les efforts faits pour offrir des activités de formation convergent avec les enjeux de compétitivité, de rentabilité ou encore de rétention d'une main-d'œuvre compétente et qualifiée. Autrement dit, on relève la présence d'une démarche stratégique cohérente, de l'identification des opportunités de marché aux

¹¹ Les noms des entreprises sont des pseudonymes.

procédés de production, le tout entraînant des besoins de formation variables selon les positions dans l'entreprise.

Chez *Papyrus*, les employés détiennent des compétences techniques très spécifiques associées à la norme ISO 14001 et une expertise pointue. Au cours des dernières années, *Papyrus* a été touchée par une importante perte d'expertise suite à de nombreux départs à la retraite. Aussi, une planification des ressources humaines déficiente a provoqué une crise interne de sorte que l'entreprise se devait de trouver des moyens de protéger ses savoirs spécifiques et d'organiser la transmission des savoirs détenus par les plus expérimentés. *Papyrus* a donc été confronté au cours des dernières années à revoir son offre de formation qui était auparavant non formalisée et sur le tas vers une offre plus formelle, encadrée et planifiée :

Aujourd'hui, l'entreprise ne pourrait pas fonctionner sans formation, car on fonctionne avec peu d'employés. Notre relève n'est pas qualifiée et nos experts ont quitté l'entreprise. (*ouvrier expérimenté*).

La formalisation de l'offre de formation chez *Papyrus* a en quelque sorte favorisé l'accès aux activités de formation dès l'entrée et l'embauche des nouveaux employés, puisque la direction des ressources humaines s'est positionnée en acceptant de recruter des travailleurs faiblement qualifiés qu'elle forme sur le tas pour «mouler» les plus jeunes aux exigences de sa production. Bien que la formation offerte soit assurée par des dispositifs formels (ex. guide d'apprentissage, fiche d'évaluation, référentiels, certification de compétence), il reste que l'accès à la formation dépend aussi du profil des individus (trouver des gens compatibles avec le travail et entre eux) et de l'autorégulation des pairs quant à la compétence en milieu de travail :

Lorsque le patron est trop dur, ça le dérange et il arrête de former. Ici, le formateur est un volontaire. Il n'est pas obligé de former. (*gestionnaire*).

Dans le cas de l'entreprise *B2P*, le degré de formalisation des activités de formation peut se comprendre par la professionnalisation de l'activité de former. En d'autres mots, chez *B2P* il existe des règles de fonctionnement, des manières de faire pour former les nouveaux employés, mais ces façons de faire ne font que partiellement l'objet d'une formalisation «réfléchie» par la direction, les manières varient selon les formateurs. À ce titre, un formateur, au sujet du nombre

d'heures qu'il consacre à donner de la formation, exprime le caractère plus ou moins formel des pratiques de formation :

Quand j'ai quelqu'un à former le plus [d'heures] possible. Parce qu'en ce moment avec le roulement de personnel, Sébastien [qu'il forme] des fois il peut pas parce qu'il manque quelqu'un... C'est pour ça qu'il est pas tout le temps avec moi. Le vendredi soir, je nettoie les machines, je change les têtes, il a bien aimé voir comment ça se faisait... c'est comme ça qu'on montre aussi. On enseigne sur le tas, faut montrer comment ça se change aussi. Parce qu'il y a des risques de blessure, faut faire attention, y a des gants. *(opérateur et formateur).*

On pourrait retenir ici que chez *B2P* le caractère informel des activités de formation pourrait limiter dans un sens l'accès non pas à la formation comme telle (puisque'il y a des formateurs identifiés par l'employeur), mais à certaines compétences et connaissances nécessaires à l'exercice du métier.

Chez *Attaché*, le degré de formalisation des pratiques prend un autre sens, puisque le syndicat et la direction de l'entreprise travaillent en collaboration pour faire en sorte que l'offre de formation soit structurée. La formalisation des pratiques de formation s'est bâtie sur une relation de confiance. L'histoire récente de l'entreprise permet aussi de comprendre sur quelles bases cette confiance s'est établie. Après quelques phases de mises à pied et même, le risque d'une fermeture, l'entreprise vient de se relancer, notamment par des investissements technologiques permettant d'améliorer sa productivité et la qualité de sa production. Cette relance permet de préserver des emplois manufacturiers offrant des conditions relativement bonnes, dans cette région où des conditions d'emplois comparables sont très difficiles à trouver. Ce contexte élargi permet de comprendre la collaboration active et fructueuse entre les représentants syndicaux, la personne responsable de la formation et d'autres acteurs dans l'entreprise, l'objectif commun de survie et prospérité de l'entreprise étant partagé.

De plus, les propos retenus des répondants vont majoritairement dans le sens de la littérature à savoir que la présence syndicale est associée à une formalisation accrue dans les pratiques de gestion, ici dans les activités et l'offre de formation. À propos des rapports avec le syndicat, la personne responsable de la formation mentionne :

[...] j'ai eu deux présidents de syndicats qui sont mes formateurs, alors pour eux la formation est importante. Pour le syndicat, la formation fait partie de l'entreprise et du succès. Peut-être le plus gros problème qu'ils voient, c'est qu'à un moment donné ça fait pas mal de tâches « vous en demandez pas mal ». Au début c'était, oui ils vont donner de la formation, mais à un moment donné ils trouvent que c'est beaucoup de tâches à apprendre. [...] Ils sont pas contre la formation, ça va bien, ils nous aident. Faut dire que notre exécutif syndical c'est des gens qui sont très vaillants, ils veulent que ce soit égal. [...] J'ai pas de comité de formation comme tel, parce que tout le monde fait tout ici. Ils sont beaucoup impliqués au niveau de la formation. Il y a de la confiance, c'est sûr que des fois, quand il y a quelque chose qui ne fonctionne pas, on s'assoit et on en jase. (*responsable des ressources humaines*).

La présence de dispositifs de formation

Un autre élément permettant de caractériser la formalisation des pratiques de formation est la présence de dispositifs plus formels dans les établissements étudiés. Tel que nous l'avons mentionné auparavant, la présence de dispositifs formels (budget, programme, méthodes de formation, plan de développement des compétences, analyse des besoins de formation, etc.) peut favoriser l'accès à la formation.

C'est le cas notamment chez *Konpyuta* où l'accès à la formation passe par un système structuré géré par son université d'entreprise et par la mise en place de plusieurs dispositifs formels, dont un portail en ligne de formations spécifiques. Ceci permet aux employés de s'autoévaluer et de lier les résultats de l'auto-évaluation avec les attentes de la direction, afin d'établir des objectifs d'apprentissage et professionnels pour chacun des employés via un plan de formation. Il y a aussi des budgets dédiés aux activités de formation et un outil de e-formation, regroupant sur une plateforme en ligne toutes les activités de formation offertes par son université d'entreprise, disponibles à tous les employés :

Il y a plusieurs outils et processus qui sont déployés partout dans le monde. Toute la formation est géré par Konpyuta Université, peu importe si c'est local ou si c'est donné par Konpyuta Université, mais c'est géré par cette entité-là [...] Toute la formation passe par cet outil c'est centralisé, tout est géré par cet outil, l'organisation, faire venir les formateurs... Le plan de formation des employés va être géré aussi par cet outil. Les employés auront donc accès à ça et peuvent voir ce qui est prévu pour eux pour cette année. Il y a un catalogue où il peut faire une demande de formation. Un autre outil

est le portail en ligne, où chaque employé a un profil et quand vient le moment de la rencontre avec son supérieur, un entretien de développement professionnel, est-ce qu'il a besoin des outils supplémentaires pour mener à bien ses tâches de son poste, est-ce qu'il y a eu des changements dans les normes qui fait en sorte qu'il faut rétablir la situation ou faire des mises à jour... Après ça on fait un plan de formation, en fonction des priorités qu'on a et du budget. Quand le plan est monté, il sera adapté toute l'année. *(généraliste des ressources humaines)*.

Dans le cas d'*Attaché*, cette entreprise dispose aussi d'un système qui structure l'offre de formation. La présence notamment des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), le calcul du nombre d'heures de formation qui a été offert au sein de l'entreprise, les outils pédagogiques disponibles pour tous les employés (ex. cartables de formation) et la présence de clauses dans la convention collective sont tous les éléments qui favorisent un accès à la formation dans l'entreprise :

Au niveau du tissage un programme d'apprentissage a été fait par Emploi-Qc. C'est une petite partie, la partie tisserand. Nous on a rajouté tout le programme au niveau de la petite mécanique. On a fait aussi le programme pour le passeur de brin. Tout est mis dans un programme évalué par le directeur. On rencontre aussi le syndicat pour leur dire « untel est qualifié parce qu'il est capable d'atteindre les objectifs et les éléments de compétence du programme ». [...]

Le PAMT ça a été la couche de base, après ça on a tout rajouté pour les autres programmes. *(responsable des ressources humaines)*.

Au sujet des heures de formation, la personne responsable des RH mentionne :

Moi j'ai toujours regardé mes programmes de formation et je me suis toujours demandé, combien de temps ça avait pris telle ou telle chose. C'est sûr que pour le tissage, dans la convention précédente, je trouve qu'il n'y avait pas assez d'heures. J'ai trouvé que ça bâclait, fait que j'ai rajouté des heures de formation de plus. Y a quand même beaucoup de tâches. Il faut qu'ils pratiquent, qu'ils aillent en rotation, ils peuvent pas, une fois qu'ils ont acquis la compétence, s'ils font plus partir des métiers et qu'ils font juste attacher, faut qu'ils regardent en arrière. Parce que celui qui tourne pas, il perd sa compétence. *(responsable des ressources humaines)*.

Degré de régularité des pratiques

Parmi les cas à l'étude, trois entreprises (Konpyuta, Clarity et Unicentro) offrent des exemples intéressants qui nous aident à comprendre comment l'uniformisation des pratiques et l'application de certaines règles, le degré selon lequel la direction assume l'offre de formation ou encore la disponibilité de l'information au sujet des activités de formation peuvent faciliter l'accès à la formation ou encore l'entraver.

Les entretiens réalisés chez *Unicentro* mettent en évidence le fait que la direction de l'entreprise assume complètement la responsabilité de la formation, de l'étape de l'analyse des besoins à l'évaluation des compétences. Les programmes de formation sont divisés en plusieurs volets structurés et planifiés selon un calendrier annuel. On peut dire ici, que l'offre de formation est structurée et formalisée :

Au sein d'Unicentro, il y a deux volets principaux. Le premier est de formation pure : organisation, orchestration, planification du programme de formation dans la région et de coordonner avec les autres sphères, ex : marchandisage pour l'intégrer dans une grille globale, aussi pour la prévention des pertes, programmes d'opération. [On planifie] un curriculum de 10-20 programmes pour savoir à qui et quand on va donner la formation, ensuite on va s'asseoir une fois par année officiellement avec les directeurs de district pour savoir ce qu'ils en pensent, quels sont les besoins de leurs gens, par la suite les arrimer avec les besoins de la région ... [Le deuxième volet comprend] des programmes nationaux. C'est un curriculum en 3 parties : le premier volet c'est les formations obligatoires telles que la santé et sécurité, violence en milieu de travail, relations positives avec associés (formation obligatoire pour les directeurs de magasins et directeurs adjoints, districts aussi), le deuxième type de programme est un programme de développement, c'est-à-dire s'autogérer, diriger les autres (on rajoute ce programme aux coordonnateurs, car c'est le « pipeline » pour les directeurs-adjoints- magasin- district), le troisième type de programme est le « skill-building » par exemple comment influencer les autres, comment faire de la résolution de problème, ce n'est pas obligatoire, mais c'est plus spécifique aux directeurs et aux coordonnateurs. L'objectif est d'équilibrer tout ça pour l'intégrer dans un calendrier annuel. (*directeur régional de formation*).

Toutefois, au-delà de cette structure formelle, se cache un certain contrôle dans l'offre de formation, ce qui peut entraîner, à notre avis, un accès différencié pour les employés qui en ont besoin :

Une trop grande offre de formation, soit une formation offerte à maintes reprises, fait en sorte que les gens la remettent à plus tard. C'est de là que vient cette intention de créer une certaine rareté. De plus, pour s'assurer que tous ont bel et bien suivi la formation, on fait un suivi de la formation de chaque employé pour ensuite transmettre l'information au directeur de district, indiquant les personnes ayant suivi la formation. Au sein de chacun des établissements, il existe des tableaux de suivi [...] Cela fait donc en sorte que les associés s'assurent de maintenir un suivi de la formation complétée, tout en se comparant à leurs pairs. (*directeur régional de formation*).

En ce qui concerne la régularité des pratiques de formation, chez *Konpyuta*, tout est géré par son université d'entreprise qui diffuse toutes les activités de formation via son portail et qui s'assure du même coup que tous les employés y ont accès :

... pour tous les employés, cet outil sera déployé, partout dans le monde. Là, il est déployé en Europe, il sera déployé au Canada et aux États-Unis. C'est une structure complexe qui est bien encadrée, mais qui est compliquée. Aussi, ce qu'on essaie, c'est d'avoir de la formation pour les employés, qui n'est pas une formation spécifique à un métier par exemple. Au cours de l'année dernière, nous avons eu la formation sur la gestion de changement. [Il y avait un] volet pour les travailleurs, un autre pour les managers avec un plus, car ils doivent supporter leurs employés dans toutes les phases du changement, avec des compétences moins techniques. (*généraliste des ressources humaines*).

Enfin, mentionnons le cas de *Clarity*, qui offre un contre-exemple d'uniformité dans ses pratiques de formation. Bien que cette entreprise ait mis en place un système élaboré de formation il y a plus de cinq ans, la gestion même des compétences et des connaissances semble peu formalisée, l'offre de formation n'y est pas constante. Chez *Clarity*, le fait qu'il y ait peu de formation continue mais plutôt des formations ponctuelles peut s'expliquer, selon le gestionnaire RH rencontré, par la stabilité de son personnel qui a entre 15 et 25 ans d'expérience et le peu de nouveaux employés qui sont à former :

Un système maison est en place pour la formation; il vient de la maison-mère. Il a été adapté aux besoins locaux de Montréal. C'est ce qui guide la formation des formateurs, qui sont normalement des chefs d'équipe.

Les dernières formations formelles ont eu lieu il y a environ 5 ans [...]. (*gestionnaire RH*).

On pourrait donc s'attendre ici à un effet négatif du système de formation implanté il y a plus de cinq ans, qui semble ne pas s'être renouvelé, sur l'accès aux activités de formation et une réponse déficiente aux besoins des employés, puisque certains expriment leurs intérêts à acquérir de nouvelles connaissances :

Il y a toujours de nouvelles choses, c'est dur de toujours tout suivre, parce que ça change beaucoup. C'est sûr qu'à l'occasion, un rafraîchissement ou quelque chose comme ça, ça serait pas mauvais non plus.

Pour ma part j'en ai pas entendu parler, j'en ai pas parlé, peut-être que ça se parle et je le sais pas... Des fois on sait pas ce qui se passe dans les bureaux. *(employé, plus de 20 ans à l'emploi de Clarity).*

4.1.2 Enjeux auxquels la formation tente de répondre

Comme nos résultats quantitatifs l'ont montré, il existe plusieurs raisons qui peuvent motiver les entreprises à offrir de la formation. Ces raisons peuvent être regroupées en deux catégories, soit : des raisons associées à la performance économique (accroissement de la productivité, réduction des pertes, rentabilité) ou des raisons associées au développement des compétences (polyvalence, flexibilité) et à la rétention des employés (où la formation est considérée comme une activité bien ancrée dans le système de gestion, pour retenir et motiver les employés). Les entretiens individuels réalisés (**dans 4 des 12 études de cas**) vont en partie dans le même sens que les résultats obtenus auprès des responsables de la formation lors de l'enquête téléphonique. Ainsi, on observe à travers nos entretiens que les enjeux liés au besoin de flexibilité, les enjeux associés au renouvellement de certaines compétences ou encore l'acquisition de compétences de base ainsi que les enjeux associés à la présence de changements organisationnels ou au niveau du contenu des tâches sont apparus comme les principaux défis observés par les acteurs interviewés dans le cadre des études de cas.

Les initiatives visant à accroître la flexibilité sont bien documentées dans les études de cas retenues, suffisamment pour constituer un des trois enjeux associés à l'accès à la formation. Les entrevues réalisées chez *Papyrus*, *VentanaExpert*, *Attaché* et *Alberobec* sont particulièrement pertinentes pour illustrer comment ces défis peuvent avoir un effet sur l'offre de formation, la participation des employés aux activités de formation et l'accès aux activités de formation

prévues par leur employeur. Ces quatre études de cas portent donc une simple logique : valorisant autant la polyvalence que la flexibilité dans l'organisation du travail afin que les employés se sentent impliqués dans le développement de leurs compétences. Cette logique permet de mieux comprendre les conditions de l'accès à la formation en entreprise.

Chez *Papyrus*, une usine de pâte et papier, la flexibilisation des postes a permis à la direction de mieux répondre à des demandes variables de production et a permis de réaffecter les employés selon les besoins. On recherche donc une polyvalence auprès des travailleurs expérimentés, ce qui passe par la fusion des métiers mais aussi par une réponse adéquate aux besoins de formation exprimés par les employés :

Ton gars qui est en climatisation depuis 30 ans, du jour au lendemain peut s'en aller mécanicien. On avait des lacunes au début parce que les gens n'avaient aucune formation. On a fait faire un livre avec des images. On a fait notre possible, mais les gens sont limités. Ils arrivent sur un problème de soudure, mais le gars c'est un ancien menuisier. À cause de la fusion de métiers, il doit le faire, mais s'il ne sait pas le faire, il va demander une formation et on lui donne. Il faut donc encadrer plus notre monde avec de la formation. (*mécanicien*).

Les entretiens réalisés chez *VentanaExpert*, une entreprise de fabrication de portes et fenêtres, montrent bien l'intérêt de la maîtrise des compétences de base (ici en mathématiques) dans l'exercice du métier et dans la recherche de la polyvalence. L'entreprise peut donc être plus efficace en augmentant le niveau de compétences de base des employés et en s'assurant d'une flexibilité fonctionnelle sans défrayer des coûts additionnels. À ce titre, le directeur d'usine précise :

Dans l'entreprise, on ne veut [pas] limiter quelqu'un à un poste parce que dans les portes et fenêtres, c'est une chaîne et présentement quand c'est tranquille dans un bout de la chaîne, il faut que les employés puissent aller ailleurs. Il faut qu'ils soient flexibles dans les temps plus morts [...] l'employé qui sort de la formation sort avec un plus que l'employé qui n'a rien voulu savoir, qui fait possiblement la job, mais l'autre va être plus polyvalent. (*directeur d'usine*).

Dans les deux autres entreprises, *Attaché* et *Alberobec*, la participation aux activités de formation variera en fonction de la disponibilité des employés. Une façon de répondre à cet obstacle est la

recherche d'une flexibilité accrue qui passe notamment par des changements dans l'organisation du travail.

Selon certains employés d'*Alberobec*, le plus grand défi est le manque de temps pour participer à des activités de formation. La direction de l'entreprise semble réticente à libérer les employés :

C'est ça le plus gros hic, le temps. Ils veulent (les membres de la direction) s'améliorer. Mais c'est toujours question de manque d'hommes, manque de temps. Ils veulent pas libérer. Quand j'étais superviseur d'équipe, je prenais le temps de dire au gars tu t'en vas. Apprends la machine et je fais la job. Je les ai formés en passant par-dessus mon boss. Je l'ai pris sur mes épaules la formation. C'est de même que j'ai réussi à former mes jeunes [...] Il veulent en faire [de la formation] mais ça prend du personnel, ça prend le temps [...] C'est toujours la production avant tout. Mais à un moment faut que t'arrêtes parce que l'usine vieillit, les petits vieux seront pas toujours là pour les *backer*. (*superviseur*).

La planification de la main-d'œuvre chez *Alberobec*, notamment en revoyant l'organisation du travail et les méthodes, permettrait de répondre aux besoins de formation des employés tout en respectant les délais de production :

Le plus dur c'est d'avoir une formation continue. Aujourd'hui j'avais prévu de la formation et j'en ai pas eue. La raison peut être x y z, j'ai pas un backup d'employés qui attendent juste ça, remplacer leurs confrères de travail [...] Moi ce que j'avais planifié ça tombe à l'eau. (*surintendant de production*).

Chez *Attaché*, nos entretiens montrent au sujet de l'organisation du travail que la rotation des postes et le travail en cellules ont permis de mieux répondre aux besoins de la production mais aussi de répondre à l'obstacle du manque de temps pour participer à des activités de formation :

Ils doivent apprendre chaque travail à faire : attacheur, coupeur de pièces, passeur de brins, tisserand. On va aussi introduire le technicien de la grosse mécanique industrielle, mais pas tout de suite. On en forme un ou deux à la fois [...] si je suis capable de les envoyer en même temps, au moins ils apprennent en même temps. Je peux pas en envoyer plus que deux à la fois, il y a une question de production, on forme toujours sur la production

malheureusement. On forme sur la première équipe [de jour]. Je peux pas me permettre d'en prendre deux sur la même équipe. La rotation a été mise en place depuis 2 ans. (*directeur de production*).

Je fais les autres métiers aussi. Avant, tout le monde avait sa job, asteure on en fait plusieurs [...] Je marchais déjà en cellules où j'étais. Donc, ça faisait pas un gros changement. C'est sûr que je trouvais ça intéressant de faire plein de jobs. Les journées sont jamais pareilles, c'est intéressant [...] C'est pas comme sur une chaîne. C'est plus partager en équipe ce qu'il y a à faire. Par exemple attacher, c'est pas toujours au même. Comme ça le monde garde leur expérience. (*employé en formation pour être mécanicien tisserand*).

Ces extraits tirés des entretiens chez *Alberobec* et *Attaché* vont dans le même sens que les résultats obtenus dans l'enquête téléphonique, où le fait de manquer de temps et de planifier la formation en tenant compte de l'horaire de production sont les difficultés les plus fréquemment citées par nos répondants pour mettre en place des activités de formation au sein de leurs établissements. Enfin, on peut retenir aussi que l'enjeu du renouvellement des compétences est intimement lié au positionnement de l'entreprise face à ses concurrents et résulte de l'analyse des atouts et des faiblesses de l'entreprise, quant à ses ressources humaines. La question des compétences est bien sûr située, dans la mesure où les compétences sont fonction de ce qui est recherché dans l'entreprise.

4.1.3 Mesures indirectes de l'accès et caractéristiques de la formation offerte

Comme nous l'avons souligné dans la partie quantitative, l'accès à la formation peut être mesurée indirectement par d'autres variables telles que l'offre de formation, les besoins de formation, les sources d'informations, la participation des employés aux activités ou encore la prise de décision en matière de formation. Nos études de cas montrent que le recours à des dispositifs (dans 7 études de cas/12), les besoins de formation exprimés par les employés (dans 6 études de cas/12), la perception de l'utilité de la formation (dans 4 études de cas/12) et certaines difficultés en lien

avec l'accès à la formation (dans 5 études de cas/12) sont des indices permettant de mieux comprendre les écarts dans l'accès à la formation dans une entreprise.

Les dispositifs de formation

Les entrevues réalisées ont permis de mettre en évidence **trois types de dispositifs** de formation à l'intention des employés au sein des PME étudiées. Certains sont encadrés par des institutions externes d'autres directement par l'employeur ou les acteurs internes de l'entreprise, à savoir : 1) les dispositifs externes (tels que les normes ISO, les programmes d'apprentissage en milieu de travail avec le compagnonnage, la présence de comités sectoriels de main-d'œuvre ou d'un ordre professionnel dans la planification et l'offre de formation, les attestations visant la reconnaissance des compétences); 2) les dispositifs issus d'une entente collective (clauses de formation dans une convention collective, comité paritaire, comité de formation) et 3) les dispositifs « maison » (ex. guide d'apprentissage, plan individuel de formation). Ces dispositifs formels ont tendance à favoriser d'une façon ou d'une autre l'accès à la formation soit en stimulant une offre plus généreuse de la part de l'employeur, soit en augmentant la participation des employés aux activités ou encore en rendant disponible davantage d'informations au sujet des activités de formation.

Dispositifs externes

Les études de cas *Konpyuta*, *B2P*, *Papyrus* et *Alegria* offrent des illustrations pertinentes pour montrer comment l'utilisation de dispositifs externes à l'organisation permet d'élargir l'offre de formation ou encore de mieux répondre aux besoins des employés. L'usage de ces dispositifs permet, à notre avis, de faciliter l'accès à la formation pour les employés de ces établissements.

Chez *Konpyuta*, l'obligation de formation continue par l'Ordre des ingénieurs du Québec entraîne des heures de formation professionnelle à suivre par ses membres, soit un minimum de 30 heures de formation continue sur deux ans :

La seule fois qu'une formation devient un sujet de discussion, c'est lorsque l'Ordre des ingénieurs nous demande de confirmer les heures de formation.
(ingénieur).

Aussi, *Konpyuta* doit se conformer à la réglementation internationale et nationale du transport aérien de sorte que les phases de vérification et contrôle de leurs produits sont réglementées. Les employés se doivent d'avoir les connaissances appropriées.

La situation n'est pas si différente chez *Papyrus* où l'établissement doit se conformer à des normes externes ici celles de l'Organisation internationale de normalisation, notamment la norme ISO 14001 se rapportant à des critères de gestion environnementale.

Dans les cas d'*Alegria* et de *B2P*, les programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) ont permis de structurer l'offre de formation et d'assurer une meilleure transmission des connaissances entre les employés plus expérimentés et les employés plus jeunes :

Le PAMT c'est nouveau, ça fait un an qu'on a commencé. C'est nouveau, fait qu'on a pas les étapes et la routine de ça encore. Dans mon cas ça amène une prise de conscience d'être vraiment plus clair quand on transmet l'information [...] Parce qu'à un moment donné quand ça fait dix ans qu'on fait la même chose, c'est comme trop facile. Même si on l'explique et qu'on pense qu'on l'explique bien [...] Avant le PAMT, j'avais jamais pensé à ce côté-là. C'est vraiment efficace, on a la réponse tout de suite s'il a compris ou s'il n'a pas compris. (*contrôleur de la ligne de vernissage, B2P*).

Quand on a commencé le PAMT, c'est là que j'ai eu 9 employés [à former], mais je les ai pas eus tous en même temps. Je les avais en groupes de 3. La première année, j'en ai eu 3, une fois par mois on se rencontrait, on se donnait les points de vue, les points forts, les points faibles, « continue comme ça, ça va bien, on se voit le mois prochain, oublie pas je t'ai toujours à l'œil, je regarde ». (*formateur, a reçu une formation de compagnon, Alegria*).

Par ailleurs, la direction d'*Alegria* a été particulièrement innovante pour favoriser la reconnaissance des acquis de ses employés et donc l'accès à de la formation diplômante:

Il y avait deux raisons à ce que j'ai créé : Un, si l'entreprise fermait, je ne voulais pas que les employés que ça fait 20 ans qu'ils sont ici, qu'ils doivent passer par une firme de reclassement, parce qu'ils ont aucune qualification. La deuxième, je vous dirais qu'actuellement, on était sur le temps partagé depuis plusieurs années. Avec le temps partagé on a eu beaucoup de

départs. J'ai su qu'on pouvait avoir des subventions pour faire donner des cours de secondaire, à partir de là j'ai fait rentrer les cours de secondaire et ça leur donnait une augmentation de salaire sans être pénalisé par le chômage [...] Puis je suis allé demander la formation niveau collégial pour les contremaîtres. Comme ça tous les contremaîtres ont fait une AEC financée par le FDRCMO. J'avais aussi demandé une entente de RAC avec l'Université de Montréal pour le certificat en CSST pour moi et mon contrôleur. (*directeur des ressources humaines*).

Dispositifs issus d'une entente négociée collectivement

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, la présence syndicale peut avoir un effet positif sur l'offre de formation et la participation des employés à la formation. À ce titre, la présence de clauses se rapportant à la formation dans une convention collective ou encore la présence d'un comité paritaire peut être un facteur facilitant l'accès à la formation dans l'entreprise.

Chez *Bois d'Ici*, c'est grâce à une certaine collaboration entre la partie patronale et la partie syndicale que des clauses de la convention collective ont été négociées pour reconnaître les compétences et l'expérience des employés afin d'accélérer leur progression au sein de l'entreprise :

[...] la seule chose c'est que le syndicat a dit qu'il était d'accord parce que lui aussi voyait le besoin de cette main-d'œuvre là. [Dans l'établissement de la ville de X], on a dans la convention, une clause qui dit qu'on doit faire progresser nos gens, comme nos mécaniciens, on les engage classe C et après tant d'heures, il y a un comité qui évalue et qui fait « bon bien ça », moi le gars qui a 20 ans d'expérience, [...] on va le mettre A là. Il a 20 d'expérience sans examen, sans rien, juste avec son bagage. Le syndicat a fait oui et j'ai comblé les postes, j'ai comblé les 14 postes de cette façon-là, en reconnaissant le bagage que les gens ont ailleurs. (*superviseur aux ressources humaines*).

Toutefois, dans la réalité des autres PME étudiées, on observe que la convention collective représente un obstacle à l'accès à la formation, puisque certains employés perçoivent qu'ils sont exclus de l'unité d'accréditation à cause de leur statut d'emploi ou encore parce qu'ils n'ont pas accumulé assez d'ancienneté pour se prévaloir des activités de formation ou de perfectionnement

disponibles au sein de leur établissement. Les entretiens réalisés chez *Alberobec* et *Attaché* montrent très bien cette réalité :

Dans la convention c'est indiqué que c'est le journalier qui a le plus de formation, celui sur lequel je gage pour les prochaines années [...] On augmente la formation et les résultats nous ont donné que ces gens-là avec plus de formation arrivaient à être des opérateurs en confiance. Mais je peux pas dire que pour tous les individus ça va être 200h de formation. Peut-être que je devrais me rendre à 240h avec certains pour dire que je les rassure vraiment. Mais on vit bien avec ça. (*directeur des ressources humaines, Alberobec*).

Au sujet, de l'accès à la formation selon l'ancienneté, un employé de chez *Attaché* nous précise que :

Je prends du plus vieux au plus jeune, par séniorité. À cause de la convention, et quand il y a des personnes qui viennent d'autres départements après un affichage de poste [...] La convention demande qu'on fasse ça le plus possible. Avant qu'on prenne le jeune, il a monté plus que le plus vieux. C'est de la frustration, mais je leur fais comprendre qu'on peut pas avec la production tout de suite. Parce que les plus jeunes, leurs postes c'est de nuit et de soir. J'en ai aussi beaucoup qui ont pris leur retraite depuis 5 ans. Le quart des personnes de jour ont entre 58 et 63 ans. [...] J'aime mieux les garder 3 ou 4 jours /semaine que de m'en départir. Faut qu'ils donnent leur savoir aux plus jeunes. Mais ça va bien. (*mécanicien opérateur*).

Dispositifs maison

Globalement, l'ensemble des entreprises étudiées présentent des dispositifs (outils) « maison » de formation favorisant en quelque sorte la formalisation des pratiques de formation. Toutefois, l'élément commun associé à ces dispositifs est qu'après leur conception, ces outils visant à aider l'apprentissage et l'accompagnement des employés dans le développement de leurs compétences sont laissés à eux-mêmes, sans mise à jour, de sorte que les contenus deviennent désuets. En termes d'accès à la formation, on pourrait ici questionner l'utilité à long terme de ces dispositifs maison, si aucune révision (et évaluation) de leur contenu n'est réalisée, puisqu'ils peuvent dans un sens être une contrainte pour les formateurs qui souhaitent offrir une formation à jour.

Les besoins de formation exprimés par les employés ou les attentes démontrées

La majorité des études de cas réalisées (7 cas/12) nous ont permis de documenter, de façon importante, les besoins exprimés par les employés en matière de formation¹².

Toutefois, ce qui nous intéresse ici, c'est de montrer comment la planification des besoins individuels et collectifs permet à la direction d'une entreprise d'évaluer les écarts potentiels entre les compétences de la main-d'œuvre et les attentes de la direction dans la réalisation des tâches. La planification des besoins peut s'avérer une condition favorisant l'accès ou la perception de l'accès à la formation des employés. À ce titre, on peut retenir déjà qu'une entreprise qui est à l'écoute des besoins de ses employés, devrait théoriquement offrir de la formation en lien avec les attentes des employés et les objectifs organisationnels, et conséquemment, que l'accès aux activités de formation en serait facilité. Seuls les entretiens réalisés chez *Konpyuta*, *Quick Avatar*, *VentanaExpert* et *Attaché* permettent d'apprécier réellement l'importance de planifier les besoins pour offrir une formation qui répond aux attentes des employés. Notons toutefois, qu'une autre condition à respecter serait d'établir une bonne communication ou encore d'informer les employés des possibilités qui s'offrent à eux pour développer leurs compétences, ce qui n'est pas toujours le cas dans les PME étudiées.

Chez *Konpyuta*, la planification des besoins de formation passe d'abord par un entretien annuel avec le supérieur immédiat qui permet d'établir les objectifs atteints, discuter des attentes afin d'aligner le rendement individuel avec les objectifs de performance collectifs de l'équipe et de l'entreprise :

C'est en septembre lors d'une rencontre avec son supérieur, un entretien de développement professionnel, qu'on voit les aspirations de chacun des employés, où il veut en venir, est-ce qu'il a besoin d'aide où il veut aller... est-ce qu'il a besoin d'outils supplémentaires pour mener à bien ses tâches, est-ce qu'il y a eu des changements dans les normes qui fait en sorte qu'il faut rétablir la situation ou faire une mise à jour. Après ça, on fait un plan de formation, en fonction des priorités qu'on a et du budget. Quand le plan est monté, il sera adapté toute l'année. (*généraliste ressources humaines*).

¹² Nous reviendrons sur l'aspect des besoins individuels de formation dans le second rapport de recherche présentant les résultats issus de l'enquête menée auprès des employés et des entrevues menées auprès des employés de production.

Chez *VentanaExpert*, la planification des besoins de formation et l'évaluation des compétences est une démarche en cours d'élaboration depuis peu. La commission scolaire a été ici d'un grand soutien dans ce processus et aide la direction de l'entreprise à établir les priorités de formation. Dans ce sens, les propos du directeur d'usine illustrent son rôle et l'intérêt accordé à la planification de l'offre de formation et aux besoins des employés à l'égard des activités planifiées :

Présentement, je n'ai pas vraiment de rôle parce que c'est d'autres personnes qui s'en occupaient, ça va être plus au niveau des prochaines années que je vais m'en occuper. Je n'avais pas vraiment de rôle là-dessus avant. [...]

Je ne suis pas au courant de tout, mais [au niveau] des dernières [formations offertes], les besoins se faisaient surtout en mathématiques vu qu'ici on travaille avec les chiffres, soit en millimètres ou en pouces, donc la formation, la dernière qu'il y a eu, était axée sur les mathématiques [...] mais c'est pas tout le monde [qui en avait besoin]. Certaines personnes n'en ont pas eu besoin suite à une évaluation qui a été faite par les formateurs. Certaines personnes n'en ont pas eu besoin, mais la plupart, il y a des choses, des manquements ou des choses à apprendre là-dedans. (*Directeur d'usine*).

Dans le cas de *Quick Avatar*, il n'y a pas de planification stratégique des besoins de formation. Celle-ci est plutôt faite de façon informelle, selon les décisions prises par le propriétaire, qui s'intéresse au développement des compétences de ses employés et qui contrôle également toute l'offre de formation. Notons que dans cet établissement, le développement des compétences, de façon continue et non ponctuelle, est une pratique nouvelle. De façon générale, les employés montrent peu d'enthousiasme envers les possibilités de formation, qui représentent des défis et surtout, des occasions les amenant à sortir de leur « zone de confort ». Ainsi, les employés sont généralement réactifs et attendent que le propriétaire choisisse les candidats pour suivre une formation :

[...]en général, j'ai toujours aimé les formations, j'ai toujours cru qu'il y avait un petit quelque chose qu'on allait chercher là-dedans, [...] Mais comme je te disais en gros, c'est très rare qu'une fille va arriver avec une formation, c'est plus moi qui va arriver avec la publicité et là, je leur propose: Les filles, il y a ça ça ça, il y a-tu quelque chose qui vous intéresse là-dedans et tout ça? » [...] Souvent, on a un « meeting », fait que c'est moi qui vais le présenter au « meeting ». (*propriétaire*).

Cette idée est réitérée par la directrice d'usine, lorsqu'on la questionne sur sa volonté à participer à des activités de formation :

Bien souvent c'est [le propriétaire] qui nous dit : Il y a ça, ça ça et on regarde ce qui est ouvert si c'est intéressant ou pas et des fois si on a le temps ou bien si on n'a pas le temps d'y aller aussi. (*directrice d'usine*).

Toutefois, on peut questionner la transparence de l'information qui est diffusée ou encore les moyens utilisés pour faire connaître la formation disponible aux employés chez *Quick Avatar*. Comme on le précisait plus tôt, du fait qu'il n'y a pas vraiment de planification, que l'analyse des besoins est plutôt informelle et se fait sur le tas, on observe que certains employés n'ont aucune information sur les activités de formation offertes ou disponibles pour eux. Néanmoins, le fait d'aller en formation, à l'extérieur de l'établissement et dans un contexte rappelant les bancs d'école, n'est pas vu de façon enthousiaste par la plupart des employés. C'est pourquoi le propriétaire fait face à certaines résistances de leur part dans ses démarches de développement des compétences.

Dans l'étude de cas *Attaché*, on observe que la planification des besoins semble inscrite dans une démarche non formelle entre ce qui est prescrit par la convention collective quant à ceux qui ont accès (par ancienneté notamment) et ceux qui expriment leurs besoins et leurs intérêts. La direction semble ici s'accorder une certaine marge de manœuvre :

Y en a qui m'ont dit qu'ils aimeraient apprendre [...] Pour l'électricité on a pas le choix de prendre quelqu'un qui a une carte de compétences. Il y a quelques années on avait quelqu'un qui faisait de la machinerie, du soudage, mais maintenant on fait affaire avec la maintenance quasiment à 100% là-dessus. Faut que j'attende des fois, parce qu'ils ont d'autres départements à s'occuper. (*directeur de production*).

Ensuite, au sujet de l'évaluation des compétences suite à la formation et de l'évaluation des écarts entre les besoins de formation et l'atteinte des objectifs, le directeur de la production précise que :

Je fais une évaluation quand le formateur me dit qu'il est formé. On a un questionnaire et on pose des questions à la personne pour savoir si ça a été vu, et j'ai un représentant syndical qui est là aussi et le formateur. On va cocher tout ce qui a été vu, et après la personne formée va initialer là où j'ai coché. Après ça y a des signatures de la personne formée, moi, et le

représentant syndical. Et c'est après là que je vais dire « tu es formé, tu es attiré à ce poste-là ». Et là le salaire est revu. Aux 2, 3 mois il y a un ajustement. Ici quelqu'un peut arriver à 13\$ de l'heure, un mécanicien c'est 19\$ de l'heure. Il y a 900 heures d'entraînement et une échelle salariale progressive. (*directeur de production*).

La perception de l'utilité de la formation

Nous avons vu qu'une façon de mesurer l'accès à la formation est de s'intéresser aux écarts entre la formation offerte au sein d'une entreprise et la participation réelle des employés aux activités de formation. Mais c'est aussi s'intéresser à la perception qu'ont les acteurs de l'utilité de la formation pour l'atteinte de leurs objectifs (qu'ils soient individuels ou organisationnels). Les perceptions de l'utilité de la formation se sont illustrées de différentes façons à travers principalement **4 études de cas** : *VentanaExpert*, *Unicentro*, *Alegria* et *Attaché*.

Chez *VentanaExpert*, pour le copropriétaire la perception de l'utilité de la formation passe par une vision à long terme et des choix stratégiques dans les investissements à faire :

Fait que c'est là qu'est parti mon idée de dire : c'est aussi important pour moi de former mes gens en arrière que d'investir sur de l'équipement, parce qu'on en voit des annonces, les gens investissent et 2-3 ans après, il y a fermeture d'usine et ils ne comprennent pas pourquoi, ils avaient optimisé, mais ils n'étaient pas nécessairement allés à la bonne place. C'est sûr que de former un employé, tu ne peux pas dire bien l'employé, il reste à moi, je ne peux pas mettre ça dans mon « listing » d'immobilisation de la compagnie, la compagnie ne vaut pas plus cher parce que mes employés sont formés, je pense qu'il faut plutôt le voir à long terme dans le résultat que ça va donner pour l'entreprise. (*copropriétaire*).

L'utilité de la formation est aussi perçue par les employés. C'est notamment le cas d'un manœuvre rencontré, qui précise que la formation suivie est intéressante pour son travail mais aussi que les compétences acquises peuvent lui servir dans un contexte hors travail:

Oui, justement pour les convergences, on n'a pas le choix. Mais avant, on ne prenait pas le temps, moi j'avais une machine, bon bien je vais prendre la machine, tu sais, on va prendre la calculatrice à la place de... Mais des fois, c'est pas mal plus rapide et des fois quand tu ne l'as pas ta « calcu », ça fois ça et des fois... Ça nous remémore une couple de... Et à la maison aussi, j'ai

un petit garçon en quatrième année et des fois, je me disais « Oh mon dieu, il y a des choses que j'ai perdues » et ici ça m'a remémoré. (*manœuvre*).

Chez *Attaché*, la direction de l'entreprise partage aussi une certaine vision à long terme et un intérêt pour la formation des employés et le développement d'une offre de formation répondant aux besoins internes. La personne responsable des ressources humaines rejoint donc les propos du copropriétaire de *VentanaExpert* à ce sujet :

Faut voir à long terme. Moi la formation c'est quelque chose que je crois. J'ai beaucoup travaillé dans des services de formation à l'interne parce que j'y crois beaucoup. Mais faut que ce soit fait de la bonne façon, c'est pour ça qu'on est toujours en analyse. Je ne dis pas qu'on n'a pas des fois des problèmes, des fois il y a des petites choses qu'on n'aurait pas dû faire ça comme ça. Mais je trouve que quand je regarde les programmes, tout ce qui a été fait, on est sur la bonne voie. Ça a porté fruit d'avoir une bonne formation. Quand on regarde les derniers apprenants, et les premiers qu'on a eus en formation, les premiers programmes...ils faisaient beaucoup d'erreurs. Ah un moment donné, je me suis demandée, c'est-tu nos programmes ou c'est la personne ? C'est sûr qu'on a des suivis, on a une espèce de fichier Excel où je vois tous les manquements d'une personne après une formation. C'est avec ce fichier-là que je suis capable d'améliorer mes programmes. (*responsable de la formation*).

Pour le directeur des ressources humaines d'*Alegria*, l'utilité de la formation passe notamment par l'obtention d'une reconnaissance formelle de l'expérience et des compétences de ses travailleurs à l'externe, afin de leur assurer une certaine mobilité sur le marché du travail :

Si l'entreprise fermait, je voulais pas que les employés que ça fait 20 ans qu'ils sont ici, qu'ils doivent passer par une firme de reclassement, parce qu'ils ont aucune qualification. (*directeur des ressources humaines*).

Enfin, chez *Unicentro*, les directeurs de magasin rencontrés perçoivent généralement la formation comme utile à l'atteinte de meilleurs résultats dans les ventes :

Il y a beaucoup de temps qui est investi à la formation et en général les associés sont contents de la formation. Il y a une importance qui est accordée à la formation initiale afin que tout le monde parte du même pied, ils sont même accompagnés [les nouveaux employés] par un autre employé. (*directeur adjoint 1*)

La compagnie accorde beaucoup d'heures de formation pour les associés. [Elle se dit très satisfaite de la formation reçue en comparaison avec les autres emplois qu'elle a reçus]. [Les membres de la direction] sont intéressés, prennent le temps de les informer et ils les préparent. (*directrice adjointe magasin 1*).

Certaines difficultés liées à la formation ou à son accès

Dans les précédentes sections, nous avons vu que **le manque de temps** et le fait de tenir compte de **l'horaire de production** étaient les difficultés les plus observées parmi nos répondants de l'enquête quantitative et dans quelques-unes de nos études de cas. Ces difficultés freinaient donc l'accès à la formation des employés notamment par une offre restreinte (voir le cas *Konpyuta*) ou encore par un faible taux de participation des employés qui ne pouvaient pas se libérer de leur poste de travail (voir les cas *Quick Avatar* et *Alberobec*).

Les entretiens réalisés montrent aussi que certaines difficultés associées au **transfert des connaissances**, notamment dans le choix du jumelage entre un travailleur expérimenté et un nouvel employé peut être un frein à la participation des employés à la formation ou en d'autres mots, un obstacle à l'accès à des connaissances et des compétences qui peuvent être transmises qu'informellement. C'est le cas notamment chez *Papyrus*, où les mauvais appariements entre les employés expérimentés et les nouveaux employés fragilisent l'acquisition de compétences nécessaires à la maîtrise du métier :

On a des employés volontaires pour le jumelage, mais qui sont incapables de transmettre. Ils n'ont aucune technique de communication. On a perdu des nouveaux à cause de ça. (*superviseur à la production*).

En quelque sorte, on pourrait dire ici qu'on observe chez *Papyrus* une inégalité qui prend forme dans la méthode de formation (jumelage) :

Des jeunes nouveaux démissionnent. C'est arrivé souvent. On apprend par la suite que c'est à cause du jumelage. Il est trop tard. On s'arrange quand même pour que le nouveau s'entende avec l'expérimenté, sinon on le change avec un autre opérateur, quand on le voit. (*superviseur, opérations*).

Une autre difficulté à laquelle certaines des entreprises sont confrontées concerne le **type de formation offerte** et l'accès à ce type de formation. Chez *Konpyuta*, on peut comprendre cette

difficulté par la difficulté d'accéder à de la formation au Québec répondant aux besoins techniques des ingénieurs. Les activités de formation sont disponibles davantage hors Québec, de sorte que bien que l'entreprise est soumise à la Loi du 1 %, elle ne peut déclarer les coûts directs de la formation réalisée à l'extérieur du Québec comme une dépense au sens de la Loi :

Les entreprises qui offrent de la formation sont à l'extérieur du Canada avec un programme spécifique pour [la formation en] aérospatial. On a déjà envoyé des gens là-bas pour la formation continue. Difficile de trouver des organismes qui offrent de la formation très avancée. On est régis par des réglementations de l'aéronautique. Au Québec, [c'est] très difficile [de trouver de la] formation.

Lorsqu'on forme à l'extérieur ça ne s'applique pas à la loi du 1%. Il faut que l'organisme soit reconnu par le gouvernement du Québec. Si j'envoie un employé à l'étranger, le coût ne sera pas tenu en compte, mais le salaire de l'employé, soit ses heures de travail seront reconnues. (*généraliste ressources humaines*).

Chez *Alberobec*, c'est plutôt le risque qui devient une difficulté d'accéder à de la formation spécifique pour les besoins des employés :

À l'extérieur le training est difficile, c'est de la machinerie lourde, il y a des risques d'accidents. Ils ont de la misère à nous envoyer les nouveaux pour qu'on les fasse pratiquer un peu. Surtout que là on a des nouveaux, des fois ça fait 3-4 ans qu'ils sont ici, mais là, ils ont un âge qu'ils n'ont pas vraiment appris à travailler, ils savent pas vraiment c'est quoi le danger. Là on a de nouvelles machines et les machines qu'on avait avant elles étaient plus slow un peu. Les nouvelles machines vont plus vite. (*employé de production*).

Un autre type de difficulté que nous avons observé, à travers les entretiens, est la **difficulté de communiquer efficacement** cette offre aux employés qui en auraient besoin, comme on peut le voir avec cet exemple chez *Alegria*:

Des choses à améliorer...Comme dans la formation qu'on a donnée, ç'aurait été de rencontrer le personnel et leur donner un peu l'essence de ce qu'on voulait faire, ou de ce qui va être prévu. Le plan de match un peu. Ça n'a pas été fait avec les employés. J'aurais aimé qu'ils soient rencontrés en groupe et qu'on leur dise : vous allez avoir une formation, y a quelqu'un qui va être désigné dans votre groupe pour vous donner la formation requise. Mais c'est pas comme ça que ça s'est passé. (*formateur*).

4.1.4 Perception d'équité (ou égalité) en matière d'accès à la formation

Dans cette dernière section, nous nous intéressons à la perception qu'ont les individus en matière d'accès à des activités de formation mais aussi à la perception de ce que peut rapporter la formation aux yeux des employés et des employeurs. La question de la perception d'une équité (ou égalité) ou d'une iniquité (ou inégalité) dans l'accès à la formation peut engendrer des effets possibles sur la performance organisationnelle. C'est d'ailleurs ce que nous avons vu dans la revue de littérature.

On peut regrouper les facteurs expliquant les différences de perceptions en matière d'accès à la formation et les perceptions dans les écarts possibles en trois catégories : les facteurs liés à la disponibilité de la formation (perception d'une difficulté dans l'accès à cause d'entraves externes à l'entreprise), les facteurs internes à l'entreprise notamment associés au contrôle des individus pouvant participer à la formation et les facteurs individuels qui peuvent servir de comparaison dans l'accès à des activités de formation.

L'effet de la disponibilité sur la perception de l'équité dans l'accès à la formation

Les entrevues réalisées chez *Konpyuta* et *Quick Avatar* montrent que la disponibilité des formations spécialisées offertes à l'extérieur de l'entreprise peut avoir un effet dans la mesure de l'écart entre les formations offertes et la participation réelle des employés aux activités de formation. Pour une direction d'établissement, le fait d'avoir accès facilement à un panier d'activités répondant aux besoins de formation des employés peut réduire la perception d'iniquité entre l'offre et les demandes exprimées ou au contraire, accroître les difficultés associées à l'accès à de la formation :

C'est de la formation très pointue qu'ils ont besoin. [Il n'y a] pas beaucoup d'organismes locaux qui offrent de la formation pour les besoins qu'ils ont. Nous, nos ingénieurs que ça fait des années qu'ils ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences, c'est plus compliqué, car ils ne peuvent pas retourner à une école de génie au Québec, ils sont déjà supérieurs à ce niveau. Ainsi, les entreprises qui offrent de la formation sont à l'extérieur du Canada. C'est difficile de trouver des organismes qui offrent de la formation très avancée. (*généraliste ressources humaines, Konpyuta*).

Habituellement, tu en as dans ta région, ou tu vas te rendre à Drummondville ou Victoriaville, mais habituellement ils viennent dans ta région, si tu t'y inscriis à temps parce que des fois, ils tombent complets. Il y a des sujets qui tombent complets assez rapidement. (*propriétaire, Quick Avatar*).

Les facteurs internes pouvant exercer un certain contrôle sur l'accès aux activités de formation

Certains facteurs à l'intérieur de l'entreprise peuvent avoir un effet sur la perception qu'ont les individus quant à l'accès ou non aux activités de formation. Les entrevues réalisées chez *Quick Avatar*, *B2P* et *Attaché* montrent que le style de gestion, la présence de formateurs internes et l'organisation du travail peuvent avoir un effet sur la perception d'un écart ou d'iniquité dans l'accès à la formation.

Chez *Quick Avatar*, le style de gestion ouvert du propriétaire semble faciliter la communication des informations liées aux formations offertes à l'extérieur de l'entreprise:

Il nous l'avait demandé si on voulait suivre des formations, qui était ouvert à ça et moi je lui avais dit « Tu sais, amènes-en de la formation, plus j'en ai, mieux c'est, tu sais, c'est des outils que je mets dans mon petit coffre et... ». Tu sais, je pars de 0 comme chef d'équipe, fait qu'il faut que je le remplisse mon petit coffre. (*chef d'équipe*).

Toutefois, on peut observer que bien que le propriétaire soit ouvert et considère la formation comme utile au développement des compétences et à l'amélioration de la qualité de sa production, l'accès aux activités de formation semble plutôt limité pour les travailleurs expérimentés. Il devient difficile de juger ici si un accès serait souhaitable, puisque les entrevues nous amènent à comprendre que pour certaines catégories d'employés, les besoins de formation sont comblés, dans le contexte d'une organisation du travail où les tâches sont répétitives et qu'il n'y a pas de nouveauté. L'accès à la formation dépend en premier lieu d'un besoin identifié, lié aux tâches et à la finalité de la production de l'entreprise. Au sujet de savoir si certains employés ne reçoivent pas de formation, le chef d'équipe chez *Quick Avatar* répond :

Bien, les anciennes, quand on n'a pas à changer de modèle, elles font toujours les mêmes modèles, eux-autres, on n'a pas besoin de les former, à moins qu'on verrait vraiment que la méthode de travail n'est pas efficace et qu'on a besoin de la changer. (*chef d'équipe*).

Chez *B2P*, l'accès à la formation semble suivre l'évolution de la formalisation des activités au sein de l'entreprise. Un formateur mentionnait en entrevue qu'il y avait une période où le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) n'était pas disponible au sein de l'entreprise, et donc que la formation se faisait davantage de manière informelle. Avec le PAMT, l'accès à la formation pour les apprentis passe maintenant par la disponibilité et l'intérêt des formateurs internes :

[Avant le PAMT est-ce qu'il y avait des formations qui étaient données ?]
Non, c'était sur le tas. Quand j'ai commencé [...] il m'a dit « ça c'est de même, c'est comme ça, comme ça, t'as une scie. L'as-tu déjà fait ? Non. Ben c'est comme ça, comme ça ». C'était de même tout le temps. On apprenait sur le tas. [Avec le PAMT], c'est une autre étape. Je pense que les gens ne comprennent pas vraiment à quoi ils veulent en venir. C'est une très bonne entreprise, ça se tient bien. C'est bon pour moi aussi. Je pensais à ça ce serait pas mauvais. Au lieu de me faire tasser, tu sais y en a un qu'est plus vieux que moi il me tasse, « ah ben t'es pas capable moi je suis capable », ça peut m'aider. J'ai dit « j'embarque », ça coûte rien. Ça fait partie des tâches. Moi ça me dérange pas quand t'as de la formation. En ce moment j'en donne pour les classeurs. Là j'ai eu un apprenti pendant deux semaines pis ça a bien été. Ailleurs c'est pas moi, mais au classeur ils me donnent tout le temps des apprentis. C'est comme les étudiants, c'est moi qui leur montre les tâches du classeur. J'aime ça. (*employé, 15 ans d'expérience, formateur*).

Chez *Attaché*, l'accès à la formation peut s'expliquer par l'organisation du travail. Dans cette entreprise, la production est organisée en cellules (équipes) où l'on encourage la flexibilité et la rotation des postes, et ce peu importe le niveau d'expérience :

C'est sûr qu'on est conscient que j'ai certaines personnes qui sont proches de la retraite et qui ont des compétences qu'ils n'ont pas pratiquées. Mettons une personne qui sait pas attacher mais qui connaît les trois autres tâches, là on s'est dit, est-ce qu'on l'emmène en formation ou est-ce qu'on va former tous nos jeunes. Et après je vais aller leur parler. Y en a que je leur ai demandé et qui m'ont dit « je vais y aller ! ». C'est un monsieur dans la cinquantaine avancée, qui travaille de nuit, de nuit j'ai juste des jeunes, je vais pas casser ma rotation parce que lui est pas capable. Là il m'a dit « quand tu seras rendu à moi, je l'apprendrai. (*responsable ressources humaines*).

Un instructeur précise aussi qu'il y a une équité dans la formation reçue entre les travailleurs d'une même cellule de production pour faciliter l'atteinte des objectifs :

Vu le contexte que nous autres on était, à un moment donné on a voulu transformer des machines en universel. C'était beaucoup d'ouvrage, on en avait par-dessus les oreilles, ça fait que là j'avais des gens qui étaient avec moi, par exemple X qui avait travaillé dans une autre usine, fait quasiment le même métier que moi, je suis allé plus loin avec lui dans la mécanique. Parce que, oui je l'ai formé, mais ça nous a aidé à passer au travers. Là j'ai fait de la formation beaucoup plus longtemps. Avec lui, et X aussi, j'ai vu en lui que c'était un bon mécanicien. J'ai travaillé plus longtemps avec ces deux personnes là. En même temps ils nous ont aidé à avancer nos projets. Si j'avais pas eu ces gars-là je pense que ç'aurait été vraiment dur (instructeur).

Les facteurs individuels ayant un effet sur la perception d'un écart dans l'accès à la formation

Au niveau individuel, comme nous l'a montré la revue de littérature, quelques caractéristiques peuvent être associées à des écarts perçus dans l'accès ou la participation à des activités de formation. C'est le cas notamment de l'âge des employés, du statut d'emploi ou de l'ancienneté. Certains des entretiens réalisés chez *Attaché* et *Alberobec* aident à comprendre l'effet de ces caractéristiques sur les perceptions d'iniquité (ou d'inégalité) ou non dans l'accès à la formation.

Je prends du plus vieux au plus jeune, par séniorité. À cause de la convention, et quand il y a des personnes qui viennent d'autres départements après un affichage de poste, ces personnes je dois les former de A à Z. (*superviseur, Attaché*).

La formation, la façon dont on la voit, c'est surtout au niveau des jeunes, les gens qui sont rentrés dans les 3 dernières années. Les gens, on cherche à les faire grimper sur des postes, au fil des mois on les forme pour qu'ils soient aptes à faire des remplacements en période estivale. (*surintendant de production, Alberobec*).

De plus, chez *Bois d'Ici*, les entretiens réalisés montrent que le statut d'emploi et la présence de la convention collective peuvent avoir des effets sur la perception d'une iniquité (ou d'inégalité) dans l'accès à des activités de formation notamment en cas de refus des demandes par les employés :

Oui, ça arrive pas mal souvent [d'être refusé pour les formations]. [Je n'y ai pas accès] parce qu'avant d'avoir accès à un poste, il faut que tu sois syndiqué. (*employé*).

Aussi, au niveau de la distribution des formations et du choix de la personne qui participera à la formation, un autre employé mentionne :

Ils sortent des feuilles avec soit des postes permanents, des postes vacants, des postes de formation et des postes occasionnels. Mettons, la feuille sort, c'est une feuille verte et ça va être marqué le numéro du poste, mettons 1338 [...] Et toi tu remplis ça sur une autre feuille, ça va être marqué ton nom en lettres moulées, le numéro du poste, le nom du poste et après ça tu fais ta signature et là, tu donnes ça au boss.

[Les superviseurs] ils voient que tu veux travailler et mettons que t'es un bon gars, t'apprends vite, tu sais, il faut que tu démontres que tu veules. Mettons, quelqu'un qui a appliqué là-dessus, mais qui s'en « calice » eh bien ils ne le choisiront pas là. (*employé*).

Ainsi, on peut parler d'inégalité (iniquité) d'accès qui peut être justifiée par des facteurs objectifs (ex. besoins de compétences spécifiques) ou par des facteurs subjectifs (perception de l'expertise disponible, évaluation de facteurs individuels tels que les attitudes et la disposition à apprendre, affinités entre individus ou entre équipes de travail).

Chapitre 5 – Synthèse et conclusion

L'analyse des données recueillies, auprès de 450 répondants issus d'établissements de 20 à 499 employés, à l'aide de notre enquête téléphonique et des entrevues réalisées au sein de 12 entreprises a été présentée dans les chapitres trois et quatre du présent rapport. Notre analyse nous a permis de discuter des résultats quantitatifs d'une part, et de faire l'association avec les résultats qualitatifs issus des entretiens d'autre part. Dans le présent chapitre, nous reprendrons les points d'intérêt tant au niveau des objectifs que nous poursuivions dans le cadre de ce projet que de la réalité observée au sein des milieux de travail étudiés en matière d'accès aux activités de formation. Nous proposons de revenir sur le questionnement général, à savoir comment mesurer et définir l'accès à la formation, ensuite de revoir les facteurs contextuels et liés à l'entreprise qui permettent d'expliquer les écarts observés ou perçus de la part de nos répondants. Enfin, nous reprendrons les principales raisons permettant d'expliquer les différences dans l'accès en matière de formation de la main-d'œuvre au sein des établissements de petite et de moyenne taille au Québec. Nous concluons avec les limites de notre recherche.

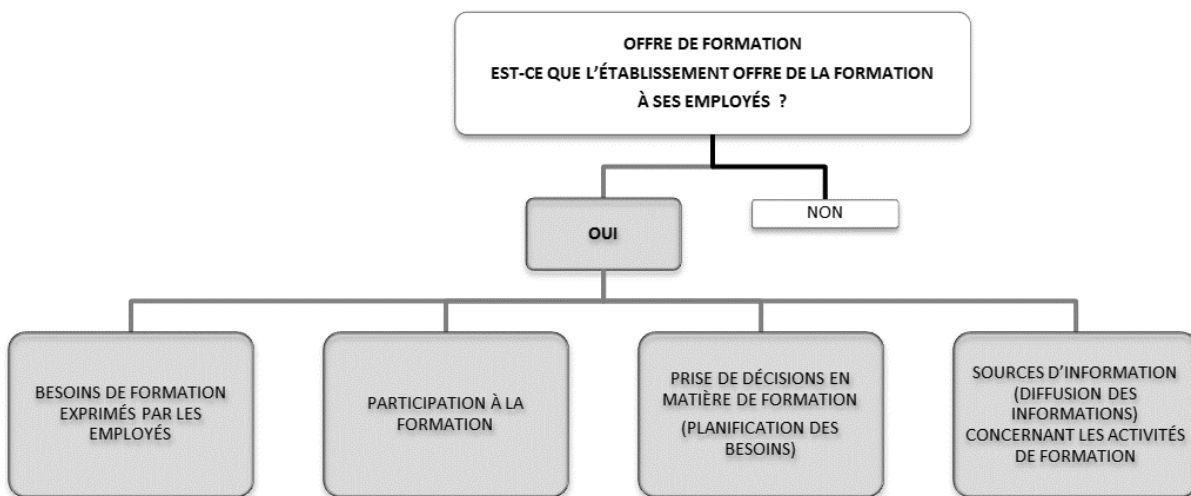
5.1 Définir et mesurer l'accès à la formation

Comme nous l'avons vu dans le cadre de ce projet de recherche, la littérature consultée n'est pas univoque quant à une définition claire de la notion d'accès appliquée à la formation de la main-d'œuvre et encore moins dans sa façon de la mesurer. Nous avons vu aussi qu'à défaut de trouver une littérature spécifique sur l'accès à la formation, les études empiriques antérieures se sont intéressées à la problématique de l'accès et des inégalités d'accès à la formation tant au niveau individuel qu'organisationnel par des travaux portant majoritairement sur la probabilité de recevoir de la formation (point de vue individuel), d'en offrir (du point de vue organisationnel) ou d'y participer (point de vue individuel).

Dans le cadre de ce rapport, nous avons retenu pour des raisons de faisabilité, la présentation des résultats issus de l'enquête téléphonique auprès des personnes responsables de la formation et majoritairement les entretiens réalisés auprès des membres de la direction ou ayant une responsabilité de gestion en matière de formation professionnelle. Ces points de vue permettent

de documenter ici la vision dite organisationnelle de l'accès à la formation notamment en s'intéressant aux facteurs influençant l'offre de formation et les conditions assurant le succès plus d'un grand accès pour les employés.

À ce titre, notre modèle conceptuel permet d'offrir une vision globale de l'accès à la formation, en questionnant d'abord si les entreprises à l'étude offraient des activités de formation à leurs employés et selon les cas, d'approfondir des thèmes (variables) associés à cette offre de formation, à savoir : les besoins exprimés par les employés, la participation aux activités, la planification des besoins et la diffusion des informations associées aux activités de formation disponibles. Ce modèle conceptuel représenté ci-dessous nous permet en fin de projet, de synthétiser les résultats les plus pertinents pour mieux comprendre la problématique de l'accès à la formation et les inégalités possibles.



5.2 Facteurs liés à l'entreprise permettant d'expliquer les écarts observés ou perçus

Du point de vue de l'employeur, il ressort des résultats quantitatifs qu'un établissement sera plus susceptible d'offrir de la formation à ses employés s'il possède les caractéristiques suivantes :

- s'il se classe dans la catégorie C2 où le niveau de qualification des employés est assez élevé et qu'il y a utilisation de la technologie. On peut considérer ces établissements comme en phase de transition ou vivant un changement (technologique, au niveau

- organisation ou des tâches), de sorte que l'offre de formation viendra combler les besoins de qualifications et de compétences afin de s'ajuster aux transformations en cours;
- si l'entreprise a un poste budgétaire dédié aux activités de formation;
 - si la direction s'engage concrètement à investir en formation, et non uniquement le fait d'être assujettis à la Loi du 1 %;
 - si l'entreprise a comme cible l'un ou l'autre des objectifs suivants, à savoir : l'augmentation de sa productivité, la réduction des pertes causées par la mauvaise utilisation de l'équipement ou la réduction des pertes causées par le manque de connaissance.

Ainsi, du point de vue de l'accès à la formation, on pourrait dire qu'un employé aurait plus de chance d'accéder à des activités de formation (ou ici de se voir offrir de la formation) dans un établissement ayant les différentes caractéristiques listées ci-dessus.

Les études de cas nous permettent d'ajouter à ces caractéristiques associées à l'offre de formation par les établissements, que la formalisation des pratiques de formation, le degré de contrôle qu'a la direction dans son offre de formation (considérant les pressions extérieures à l'entreprise ou les pressions internes) et le fait d'avoir un système de gestion des ressources humaines où les pratiques et les processus de formation sont à jour, sont des atouts additionnels pour qu'une entreprise offre davantage de formation à ses employés.

Enfin, une variable qui est présente dans les études de cas, mais sur laquelle nous avons porté peu d'attention lors de notre enquête téléphonique, est la disponibilité d'un bassin de main-d'œuvre qualifiée. Cette variable pourrait avoir un effet sur la formation offerte comme une stratégie de rétention de la main-d'œuvre. Quelques études de cas discutent des effets d'une main-d'œuvre rare et faiblement qualifiée et l'impact quant aux choix qu'elles doivent faire en matière de formation au sein de leurs établissements.

5.3 Principales raisons pouvant expliquer les différences en matière d'accès à la formation au sein des PME étudiées

Ensuite, les variables étudiées pour mieux comprendre l'accès à la formation (voir schéma) nous ont permis de s'intéresser aux conditions facilitant l'expression des besoins par les employés, aux conditions mises en place par l'employeur pour faciliter la participation, à la façon dont les établissements étudiés en viennent à planifier les besoins et à prendre des décisions en matière de formation et enfin, comment les entreprises diffusent l'information concernant les activités de formation.

Du point de vue organisationnel, les facteurs influençant ces variables pourront avoir des effets positifs (favorisant l'accès) ou restreindre l'accès à la formation au sein de l'établissement. À ce titre, parmi les moyens mis en place pour répondre aux besoins des employés, nous avons observé une association significative entre la planification des besoins de formation et la taille de l'établissement, ce qui est conforme avec la revue de littérature et aussi nos observations issues des études de cas où la formalisation des pratiques augmente avec la taille de l'établissement. Ensuite, parmi les freins rencontrés lors de la planification des besoins de formation, le fait de manquer de temps et la difficulté de libérer le personnel des tâches de production sont les deux difficultés les plus souvent répertoriées pouvant constituer un obstacle pour les employés dans l'accès à une formation répondant à leurs besoins. Enfin, au niveau des moyens utilisés par les entreprises pour diffuser l'information relative aux activités de formation, le courriel et le supérieur immédiat sont les deux canaux les plus utilisés pour informer les employés. Les entretiens réalisés au sein des milieux de travail présentent un autre son de cloche ici. On observe majoritairement que le propriétaire (surtout dans les petites PME), le superviseur immédiat ou encore le formateur interne est la voie de transmission des informations en matière de formation.

Pour ce qui est de la participation des employés à la formation, les résultats quantitatifs montrent que les employés sont plus susceptibles de participer aux activités de formation offertes, si l'établissement a comme objectif de réduire l'absentéisme au travail ou encore d'offrir des produits ou des services de meilleure qualité. Les études de cas nous montrent toutefois qu'une entreprise souhaitant favoriser la flexibilité au travail, notamment par une réorganisation de sa production, aura tendance à faciliter la participation des employés (aménagement des tâches,

présence de formateurs internes, offre de formation variable, etc.) à la formation afin qu'ils soient polyvalents plus rapidement.

5.4 Limites de la recherche

Nous pouvons identifier trois limites à la présente recherche. D'abord, que la littérature identifiée n'a pas permis d'appuyer totalement le modèle conceptuel développé et l'élaboration de nos outils de mesure, puisque l'accès à la formation telle que nous l'avons défini dans le cadre de cette recherche à savoir : l'écart entre l'offre de formation et les besoins réels (ou exprimés) par les employés, en regard à des objectifs de performance, n'est pas présente dans les travaux antérieurs. Ceci est, en soi, une contribution majeure de cette recherche.

Une autre limite à notre recherche se situe au niveau de la taille de l'échantillon final (n=450 répondants), ce qui a limité l'interprétation d'un modèle plus complet qui va au-delà de l'aspect descriptif et de l'identification des facteurs clés favorisant ou freinant l'accès à la formation. Tout de même, notre modèle mesurant les écarts entre les différentes variables (offre et besoins; offre et participation; offre et planification; offre et circulation de l'information) en fait une analyse pouvant intéresser les acteurs et les partenaires du marché du travail. Il demeure que les questions de l'accès à la formation et aussi des inégalités ne trouvent pas encore de réponse univoque, et peut-être n'en trouveront-elles jamais, étant données les particularités des petites et moyennes entreprises (PME) en matière de formation de la main-d'œuvre.

Enfin, une autre limite en lien avec la réalisation de cette recherche, est la faible collaboration des acteurs du marché du travail à participer à ce projet, notamment dû à la question délicate des inégalités associés à la formation. Il est difficile de mener une recherche lorsque les acteurs rencontrés ne sont pas convaincus de la présence d'inégalité ou encore de l'intérêt d'étudier l'offre de formation dans leurs établissements. L'équipe de recherche a dû faire preuve de beaucoup de créativité quant à l'approche des terrains de recherche et dans la poursuite de l'enquête téléphonique, en revoyant notamment le vocabulaire utilisé pour parler davantage d'écart et de perceptions plutôt que d'inégalité ou d'iniquité.

Annexe I – Questionnaire d'enquête

Le contenu du questionnaire d'enquête pourra être consulté suite à une demande adressée à l'équipe de recherche.

QUESTIONNAIRE

Enquête auprès des employeurs quant à l'offre de formation et à l'accès à la formation au sein des PME au Québec

Amélie Bernier Ph. D.
Normand Poulet Ph. D.

Pour le groupe de recherche TRANSPOL
TÉLUQ, Université du Québec

28 mai 2013

Annexe II – Grilles d’entrevue

Les différents contenus des guides pourront être consultés suite à une demande faite à l’équipe de recherche.

Annexe III – Test d’ajustement

Test d’ajustement pour vérifier l’hypothèse de distribution des établissements selon les trois secteurs de qualifications.

1. H_0 = La distribution des secteurs faiblement, moyennement et hautement qualifiés est identique.
 H_1 = La distribution des secteurs faiblement, moyennement et hautement qualifiés n’est pas identique.
2. Seuil de signification
 $\alpha = 0,05$.
3. Conditions d’application du test.
Échantillon ($n = 450$) aléatoire suffisamment important de sorte que les fréquences théoriques absolues de chaque classe soient 5 et plus.
4. Calcul des fréquences théoriques f_{ti} en supposant H_0 vraie.

| Secteurs | Répartition observée (f_{t0}) | Répartition théorique $p_i = 1/3$ |
|----------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Faiblement qualifié | 272 | 150 |
| Moyennement qualifié | 148 | 150 |
| Hautement qualifié | 30 | 150 |

Si l’hypothèse nulle est vraie (chaque secteur à 33,3% de la distribution), alors on peut s’attendre que dans un échantillon de 450 entreprises, chaque secteur soit représenté par $1/3 * 450 = 150$ entreprises. On note également que $k = 3$ (nombre de modalités).

5. La statistique qui convient pour ce test est khi-carré. Cette quantité χ^2 est distribuée selon la loi de khi-carré avec $(k-1) : 3-1 = 2$ degrés de liberté.
6. Règle de décision. Au seuil de $\alpha = 0,005$, la valeur critique de χ^2 est $\chi^2_{0,05 ; 2} = 5,9915$. On adoptera la règle de décision suivante : rejeter H_0 si $\chi^2 > 5,9915$ sinon ne pas rejeter H_0 .
7. Calcul du χ^2 observée.
Valeur = 195,254.
8. Décision et conclusion.
Puisque $\chi^2_{\text{observée}} = 195,254 > 5,9915$, on peut rejeter H_0 . L’hypothèse que la distribution identique est non vraisemblable au seuil de signification 5%.

Annexe IV – Résultats quantitatifs

3.2.1 – Résultats de l'offre de formation

Tableau synthèse des établissements offrant de la formation selon la catégorisation retenue

| Établissement ayant offert de la formation | Catégorie de l'établissement | | | Total |
|--|------------------------------|---------------|-------------|-------|
| | C1 Faible | C2 Moyenne | C3 Haute | |
| Nombre d'établissements | 237 | 143 | 27 | 407 |
| Pourcentage (%) | 87,13 | 96,62 | 90,00 | 90,44 |

Tableau 3.2.1a Offre de formation selon la catégorisation de l'établissement

| Offert de la formation | Catégorie de l'établissement | | | Total |
|------------------------|------------------------------|---------------|-------------|-------|
| | C1 Faible | C2 Moyenne | C3 Haute | |
| Oui | 237 | 143 | 27 | 407 |
| Non | 35 | 5 | 3 | 43 |
| Total | 272 | 148 | 30 | 450 |

Khi-deux de Pearson : 9,994 dl 2 0,007

L'effectif théorique minimum est de 2,87.

Tableau 3.2.1b Offre de formation et poste budgétaire dédié aux activités de formation

| Offert de la formation | Un poste budgétaire dédié aux activités de formation | | Total |
|------------------------|--|-----|-------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 226 | 159 | 385 |
| Non | 14 | 26 | 40 |
| Total | 240 | 185 | 425 |

Khi-deux de Pearson : 8,281 dl 1 0,004

L'effectif théorique minimum est de 17,41.

Tableau 3.2.1c Offre de formation et masse salariale

| Offert de la formation | La masse salariale | | | | Total |
|------------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------|-------|
| | Moins de 250 000\$ | De 250 000\$ à moins de 500 000\$ | De 500 000\$ à moins de 1 million | De 1 million et plus | |
| Oui | 16 | 24 | 72 | 213 | 325 |
| Non | 2 | 15 | 10 | 13 | 40 |
| Total | 18 | 39 | 82 | 226 | 365 |

Khi-deux de Pearson : 36,639 dl 3 0,000

L'effectif théorique minimum est de 1,97.

Tableau 3.2.1d Offre de formation et proportion d'employés de minorité visible

| Offert de la formation | La proportion de minorité visible | | | | | Total |
|------------------------|-----------------------------------|---------------|--------------|--------------|-------------|-------|
| | Aucune | Moins de 25 % | De 25 à 50 % | Plus de 50 % | La totalité | |
| Oui | 140 | 210 | 30 | 16 | 3 | 399 |
| Non | 24 | 14 | 2 | 1 | 1 | 42 |
| Total | 164 | 224 | 32 | 17 | 4 | 441 |

Khi-deux de Pearson : 9,528 dl 4 0,049

L'effectif théorique minimum est de 0,38.

Tableau 3.2.1e Offre de formation selon la proportion d'employés féminins

| Offert de la formation | La proportion d'employés féminins | | | | | Total |
|------------------------|-----------------------------------|---------------|--------------|--------------|-------------|-------|
| | Aucune | Moins de 25 % | De 25 à 50 % | Plus de 50 % | La totalité | |
| Oui | 24 | 215 | 111 | 51 | 2 | 403 |
| Non | 6 | 17 | 8 | 9 | 2 | 42 |
| Total | 30 | 232 | 119 | 60 | 4 | 445 |

Khi-deux de Pearson : 16,022 dl 4 0,003

L'effectif théorique minimum est de 0,38.

Tableau 3.2.1f Offre de formation et investissement ou non de l'équivalent de 1% de la masse salariale en dépenses de formation

| Offert de la formation | L'investissement équivalent à 1% | | Total |
|------------------------|----------------------------------|-----|-------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 337 | 41 | 378 |
| Non | 16 | 22 | 38 |
| Total | 353 | 63 | 416 |

Khi-deux de Pearson : 59,476 dl 1 0,000

L'effectif théorique minimum est de 5,75.

Tableau 3.2.1g Offre de formation et assujettissement ou non à la loi du 1%

| Offert de la formation | L'assujettissement à la Loi du 1% | | Total |
|------------------------|-----------------------------------|-----|-------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 112 | 213 | 325 |
| Non | 27 | 13 | 40 |
| Total | 139 | 226 | 365 |

Khi-deux de Pearson : 16,487 dl 1 0,000

L'effectif théorique minimum est de 15,23.

**Les raisons motivant la décision d'offrir des activités de formation
(tableaux 3.2.1h à 3.2.1n)**

Tableau 3.2.1h Raison - Accroître la productivité

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide |
|-----------|-----------|-----------|-------------|--------------------|
| Valide | Accord | 397 | 88,2 | 98,0 |
| | Désaccord | 8 | 1,8 | 2,0 |
| | Total | 405 | 90,0 | 100,0 |
| Manquante | Manquant | 45 | 10,0 | |
| Total | | 450 | 100,0 | |

Tableau 3.2.1i Raison - Accroître la motivation des employés

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide |
|-----------|-----------|-----------|-------------|--------------------|
| Valide | Accord | 371 | 82,4 | 92,1 |
| | Désaccord | 32 | 7,1 | 7,9 |
| | Total | 403 | 89,6 | 100,0 |
| Manquante | Manquant | 47 | 10,4 | |
| Total | | 450 | 100,0 | |

Tableau 3.2.1j Raison - Réduire les pertes causées par le manque de connaissance

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide |
|-----------|-----------|-----------|-------------|--------------------|
| Valide | Accord | 384 | 85,3 | 95,0 |
| | Désaccord | 20 | 4,4 | 5,0 |
| | Total | 404 | 89,8 | 100,0 |
| Manquante | Manquant | 46 | 10,2 | |
| Total | | 450 | 100,0 | |

Tableau 3.2.1k Raison - Réduire les pertes par la mauvaise utilisation de l'équipement

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide |
|-----------|-----------|-----------|-------------|--------------------|
| Valide | Accord | 388 | 86,2 | 95,8 |
| | Désaccord | 17 | 3,8 | 4,2 |
| | Total | 405 | 90,0 | 100,0 |
| Manquante | Manquant | 45 | 10,0 | |
| Total | | 450 | 100,0 | |

Tableau 3.2.1l Raison - La formation fait partie des activités courantes

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide |
|-----------|-----------|-----------|-------------|--------------------|
| Valide | Accord | 373 | 82,9 | 92,6 |
| | Désaccord | 30 | 6,7 | 7,4 |
| | Total | 403 | 89,6 | 100,0 |
| Manquante | Manquant | 47 | 10,4 | |
| Total | | 450 | 100,0 | |

Tableau 3.2.1m Raison - Pour se conformer à la loi du 1%

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide |
|-----------|-----------|-----------|-------------|--------------------|
| Valide | Accord | 275 | 61,1 | 71,4 |
| | Désaccord | 110 | 24,4 | 28,6 |
| | Total | 385 | 85,6 | 100,0 |
| Manquante | Manquant | 65 | 14,4 | |
| Total | | 450 | 100,0 | |

Tableau 3.2.1n Raison - Obligation de formation pour respecter les dispositions d'une loi autre que la 1%

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide |
|-----------|-----------|-----------|-------------|--------------------|
| Valide | Accord | 216 | 48,0 | 58,1 |
| | Désaccord | 156 | 34,7 | 41,9 |
| | Total | 372 | 82,7 | 100,0 |
| Manquante | Manquant | 78 | 17,3 | |
| Total | | 450 | 100,0 | |

3.2.2 – Résultats de la planification des besoins de formation

Tableau 3.2.2a Planification des besoins de formation

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide |
|-------|-----------|-------------|--------------------|
| Oui | 278 | 68,8 | 68,8 |
| Non | 126 | 31,2 | 31,2 |
| Total | 404 | 100,0 | 100,0 |

Tableau 3.2.2b Planification des besoins de formation et la taille de l'établissement

| Planification des besoins | Taille de l'établissement | | | | Total |
|---------------------------|---------------------------|------------------|--------------------|--------------------|-------|
| | 20 à 49 employés | 50 à 99 employés | 100 à 199 employés | 200 à 499 employés | |
| Oui | 126 | 75 | 51 | 25 | 277 |
| Non | 80 | 26 | 15 | 4 | 125 |
| Total | 206 | 101 | 66 | 29 | 402 |

Khi-deux de Pearson : 13,319 dl 3 0,004

L'effectif théorique minimum est de 9,02.

Tableau 3.2.2c Planification des besoins de formation et un poste budgétaire dédié aux activités de formation

| Planification des besoins | Un poste budgétaire dédié aux activités de formation | | Total |
|---------------------------|--|--------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 175,00 | 86,00 | 261,00 |
| Non | 50,00 | 71,00 | 121,00 |
| Total | 225,00 | 157,00 | 382,00 |

Khi-deux de Pearson : 22,605 dl 1 0,000

L'effectif théorique minimum est de 49,73

Tableau 3.2.2d Planification des besoins de formation et la masse salariale

| Planification des besoins | La masse salariale | | | | Total |
|---------------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--------|
| | Moins de 250 000\$ | De 250 000\$ à moins de 500 000\$ | De 500 000\$ à moins de 1 million | De 1 million et plus | |
| Oui | 8,00 | 14,00 | 38,00 | 157,00 | 217,00 |
| Non | 8,00 | 9,00 | 34,00 | 55,00 | 106,00 |
| Total | 16,00 | 23,00 | 72,00 | 212,00 | 323,00 |

Khi-deux de Pearson : 13,878 dl 3 0,003

L'effectif théorique minimum est de 5,25

Tableau 3.2.2e Planification des besoins de formation et l'investissement équivalent à 1%

| Planification des besoins | L'investissement équivalent à 1% | | Total |
|---------------------------|----------------------------------|-------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 237,00 | 23,00 | 260,00 |
| Non | 98,00 | 18,00 | 116,00 |
| Total | 335,00 | 41,00 | 376,00 |

Khi-deux de Pearson : 3,674 dl 1 0,055

L'effectif théorique minimum est de 12,65

Tableau 3.2.2f Planification des besoins de formation et l'assujettissement à la Loi du 1%

| Planification des besoins | L'assujettissement à la Loi du 1% | | Total |
|---------------------------|-----------------------------------|--------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 157,00 | 60,00 | 217,00 |
| Non | 55,00 | 51,00 | 106,00 |
| Total | 212,00 | 111,00 | 323,00 |

Khi-deux de Pearson : 13,221 dl 1 0,000

L'effectif théorique minimum est de 36,43

**Planification des besoins et les raisons motivant la décision d'offrir des activités de formation
(tableaux 3.2.2g à 3.2.2i)**

Tableau 3.2.2g – Demande syndicale

| Planification des besoins | Raison : Demande du syndicat ou des employés dichotomique | | Total |
|---------------------------|---|-----------|--------|
| | Accord | Désaccord | |
| Oui | 78,00 | 36,00 | 114,00 |
| Non | 16,00 | 16,00 | 32,00 |
| Total | 94,00 | 52,00 | 146,00 |

Khi-deux de Pearson : 3,697 dl 1 0,054

L'effectif théorique minimum est de 11,40

Tableau 3.2.2h – Formation fait partie des activités courantes

| Planification des besoins | Raison : La formation fait partie des activités courantes de l'organisation dichotomique | | Total |
|---------------------------|--|-----------|--------|
| | Accord | Désaccord | |
| Oui | 265,00 | 11,00 | 276,00 |
| Non | 105,00 | 19,00 | 124,00 |
| Total | 370,00 | 30,00 | 400,00 |

Khi-deux de Pearson : 15,851 dl 1 0,000

L'effectif théorique minimum est de 9,30

Tableau 3.2.2i – Respect d’une norme de qualité

| Planification des besoins | Raison : Respect d'une norme de qualité dichotomique | | Total |
|---------------------------|--|-----------|-------|
| | Accord | Désaccord | |
| Oui | 248 | 18 | 266 |
| Non | 102 | 18 | 120 |
| Total | 350 | 36 | 386 |

Khi-deux de Pearson : 6,628 dl 1 0,010

L'effectif théorique minimum est de 11,19

**Planification des besoins et les principales difficultés dans la mise en place des activités
(tableaux 3.2.2j à 3.2.2m)**

Tableau 3.2.2j – Éloignement des lieux de formation

| Planification des besoins | La difficulté : Éloignement des lieux de formation | | Total |
|---------------------------|--|--------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 49,00 | 226,00 | 275,00 |
| Non | 41,00 | 85,00 | 126,00 |
| Total | 90,00 | 311,00 | 401,00 |

Khi-deux de Pearson : 10,758 dl 1 0,001

L'effectif théorique minimum est de 28,28

Tableau 3.2.2k - Nombre insuffisant de cours ou de programmes pertinents

| Planification des besoins | La difficulté : Nombre insuffisant de cours ou de programmes pertinents | | Total |
|---------------------------|---|--------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 61,00 | 213,00 | 274,00 |
| Non | 44,00 | 80,00 | 124,00 |
| Total | 105,00 | 293,00 | 398,00 |

Khi-deux de Pearson : 7,683 dl 1 0,006

L'effectif théorique minimum est de 32,71

Tableau 3.2.2l – Conciliation horaire de travail et disponibilité des formateurs

| Planification des besoins | La difficulté : Horaires de travail difficiles à concilier avec la disponibilité des formateurs | | Total |
|---------------------------|---|--------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 126,00 | 150,00 | 276,00 |
| Non | 45,00 | 81,00 | 126,00 |
| Total | 171,00 | 231,00 | 402,00 |

Khi-deux de Pearson : 3,495 dl 1 0,062

L'effectif théorique minimum est de 53,60

Tableau 3.2.2m – Manque de soutien pour organiser la formation

| Planification des besoins | Difficulté : Manque de soutien | | Total |
|---------------------------|--------------------------------|--------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 38,00 | 237,00 | 275,00 |
| Non | 35,00 | 90,00 | 125,00 |
| Total | 73,00 | 327,00 | 400,00 |

Khi-deux de Pearson : 11,585 dl 1 0,001

L'effectif théorique minimum est de 22,81

**Principales difficultés rencontrées dans la planification des besoins de formation
(tableaux 3.2.2n à 3.2.2q)**

Tableau 3.2.2n Difficulté - planification à l'intérieur des limites budgétaires 1%

| | Effectifs | Pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| Oui | 130 | 47,6 |
| Non | 143 | 52,4 |
| Total | 273 | 100,0 |

Tableau 3.2.2o Difficulté - manque de temps

| | Effectifs | Pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| Oui | 165 | 60,0 |
| Non | 110 | 40,0 |
| Total | 275 | 100,0 |

Tableau 3.2.2p Difficulté - planification en tenant compte de l'horaire de production

| | Effectifs | Pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| Oui | 205 | 74,8 |
| Non | 69 | 25,2 |
| Total | 274 | 100,0 |

Tableau 3.2.2q Difficulté - Anticiper les besoins de compétences dans un avenir proche

| | Effectifs | Pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| Oui | 110 | 40,6 |
| Non | 161 | 59,4 |
| Total | 271 | 100,0 |

Tableau 3.2.2r Difficulté – Besoins de formation non prévus apparaissant en cours d'année

| | Effectifs | Pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| Oui | 133 | 48,2 |
| Non | 143 | 51,8 |
| Total | 276 | 100,0 |

**Changements et planification des besoins
(tableaux 3.2.2s à 3.2.2u)**

Tableau 3.2.2s Planification des besoins de formation et modification de la tâche seulement

| Planification des besoins | Modification de la tâche seulement | | Total |
|---------------------------|------------------------------------|-------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 242,00 | 32,00 | 274,00 |
| Non | 120,00 | 6,00 | 126,00 |
| Total | 362,00 | 38,00 | 400,00 |

Khi-deux de Pearson : 4,803 dl 1 0,028

L'effectif théorique minimum est de 11,97

Tableau 3.2.2t Planification des besoins de formation et modification de la tâche et de la technologie

| Planification des besoins | La modification de la tâche et de la technologie | | Total |
|---------------------------|--|-------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 240,00 | 34,00 | 274,00 |
| Non | 120,00 | 6,00 | 126,00 |
| Total | 360,00 | 40,00 | 400,00 |

Khi-deux de Pearson : 5,608 dl 1 0,018

L'effectif théorique minimum est de 12,60

Tableau 3.2.2u Planification des besoins de formation et modification de la tâche, du processus et de la technologie

| Planification des besoins | La modification de la tâche, du processus et de la technologie | | Total |
|---------------------------|--|-------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 217,00 | 57,00 | 274,00 |
| Non | 111,00 | 15,00 | 126,00 |
| Total | 328,00 | 72,00 | 400,00 |

Khi-deux de Pearson : 4,630 dl 1 0,031

L'effectif théorique minimum est de 22,68

3.2.3 – Résultats des informations sur les activités de formation

Tableau 3.2.3a Diffusion de l'information quant aux activités de formation disponibles

| | Effectifs | Pourcentage valide |
|-------|-----------|--------------------|
| Oui | 326 | 81,7 |
| Non | 73 | 18,3 |
| Total | 399 | 100,0 |

Information disponible sur les activités de formation et les sources d'information (tableaux 3.2.3b à 3.2.3d)

Tableau 3.2.3b Source d'information - Chambre de commerce locale ou autre association patronale

| L'information disponible | Chambre de commerce locale ou autre association patronale | | Total |
|--------------------------|---|--------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 117,00 | 200,00 | 317,00 |
| Non | 16,00 | 53,00 | 69,00 |
| Total | 133,00 | 253,00 | 386,00 |

Khi-deux de Pearson : 4,723 dl 1 0,030

L'effectif théorique minimum est de 23,77

Tableau 3.2.3c Source d'information - Association de métier ou regroupement de professionnels

| L'information disponible | Association de métier ou regroupement de professionnels | | Total |
|--------------------------|---|--------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 144,00 | 172,00 | 316,00 |
| Non | 20,00 | 51,00 | 71,00 |
| Total | 164,00 | 223,00 | 387,00 |

Khi-deux de Pearson : 7,188 dl 1 0,007

L'effectif théorique minimum est de 30,09

Tableau 3.2.3d Source d'information - Services aux entreprises d'un cégep ou d'une commission scolaire

| L'information disponible | Services aux entreprises d'un cégep ou d'une commission scolaire | | Total |
|--------------------------|--|--------|--------|
| | Oui | Non | |
| Ou | 213,00 | 111,00 | 324,00 |
| Non | 34,00 | 34,00 | 68,00 |
| Total | 247,00 | 145,00 | 392,00 |

Khi-deux de Pearson : 5,975 dl 1 0,015

L'effectif théorique minimum est de 25,15

Tableau 3.2.3e Information disponible sur les activités de formation et la raison qui motive la décision d'offrir des activités de formation : La formation fait partie des activités courantes

| L'information disponible | Accord | Désaccord | Total |
|--------------------------|--------|-----------|--------|
| Oui | 305,00 | 19,00 | 324,00 |
| Non | 63,00 | 9,00 | 72,00 |
| Total | 368,00 | 28,00 | 396,00 |

Khi-deux de Pearson : 3,948 dl 1 0,047

L'effectif théorique minimum est de 5,09

Tableau 3.2.3f Employés ayant besoin de participer à des activités de formation en ont eu la possibilité et les moyens utilisés pour informer les employés des activités de formation

| Avoir la possibilité de participer | Moyen utilisé : Supérieur immédiat | | Total |
|------------------------------------|------------------------------------|-------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 282,00 | 16,00 | 298,00 |
| Non | 27,00 | 4,00 | 31,00 |
| Total | 309,00 | 20,00 | 329,00 |

Khi-deux de Pearson : Valeur 2,792 dl 1 ,095

L'effectif théorique minimum est de 1,88.

Tableau 3.2.3g Employés ayant besoin de participer à des activités de formation en ont eu la possibilité et les moyens utilisés pour informer les employés des activités de formation

| Avoir la possibilité de participer | Moyen utilisé : Courriel | | Total |
|------------------------------------|--------------------------|--------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 145,00 | 151,00 | 296,00 |
| Non | 10,00 | 21,00 | 31,00 |
| Total | 155,00 | 172,00 | 327,00 |

Khi-deux de Pearson : Valeur 3,150 dl 1,076

L'effectif théorique minimum est de 14,69.

Tableau 3.2.3h Information disponible et changements technologiques

| L'information disponible sur les activités de formation | Changements technologiques | | Total |
|---|----------------------------|--------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 152,00 | 174,00 | 326,00 |
| Non | 25,00 | 47,00 | 72,00 |
| Total | 177,00 | 221,00 | 398,00 |

Khi-deux de Pearson : 3,384 dl 1 0,066

L'effectif théorique minimum est de 32,02.

Tableau 3.2.3i Information disponible et ce que permettent les activités de formation : stimuler les équipes de travail

| L'information disponible sur les activités de formation | Stimuler les équipes de travail | | Total |
|---|---------------------------------|--------------|--------|
| | En accord | En désaccord | |
| Oui | 302,00 | 17,00 | 319,00 |
| Non | 62,00 | 10,00 | 72,00 |
| Total | 364,00 | 27,00 | 391,00 |

Khi-deux de Pearson : 6,695 dl 1 0,010

L'effectif théorique minimum est de 4,97

Tableau 3.2.3j Information disponible et ce que permettent les activités de formation : encourager à suivre des activités de formation en lien avec le travail

| L'information disponible sur les activités de formation | Encourager à suivre les activités de formation en lien avec le travail | | Total |
|---|--|--------------|--------|
| | En accord | En désaccord | |
| Oui | 317,00 | 6,00 | 323,00 |
| Non | 67,00 | 6,00 | 73,00 |
| Total | 384,00 | 12,00 | 396,00 |

Khi-deux de Pearson : 8,200 dl 1 0,004

L'effectif théorique minimum est de 2,21

**Tableau 3.2.3k Information disponible et ce que permettent les activités de formation :
accroître la motivation personnelle des employés**

| L'information disponible sur les activités de formation | Accroître la motivation personnelle des employés | | Total |
|---|--|--------------|---------------|
| | En accord | En désaccord | |
| Oui | 309,00 | 13,00 | 322,00 |
| Non | 63,00 | 9,00 | 72,00 |
| Total | 372,00 | 22,00 | 394,00 |

Khi-deux de Pearson : 7,944 dl 1 0,005

L'effectif théorique minimum est de 4,02

3.2.4 – Résultats de la participation à la formation

Tableau 3.2.4a Refus de demandes de formation à des employés au cours des 12 derniers mois

| | Effectifs | Pourcentage |
|-------|-----------|-------------|
| Oui | 58 | 14,5 |
| Non | 342 | 85,5 |
| Total | 400 | 100,0 |

Tableau 3.2.4b Demandes d'activités de formation présentées par les employés et les employés ayant refusé de suivre des activités de formation offertes

| Demandes présentées par les employés | Refus des employés de suivre des activités de formation | | Total |
|--------------------------------------|---|--------|--------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 78,00 | 92,00 | 170,00 |
| Non | 66,00 | 160,00 | 226,00 |
| Total | 144,00 | 252,00 | 396,00 |

Khi-deux de Pearson : 11,663 dl 1 0,001

L'effectif théorique minimum est de 61,82.

Tableau 3.2.4c Demandes d'activités de formation présentées par les employés et la raison invoquée pour refuser des activités de formation : Trop occupé par leur travail

| Demandes présentées par les employés | Trop occupé par le travail | | Total |
|--------------------------------------|----------------------------|-----|-------|
| | Oui | Non | |
| Oui | 26 | 51 | 77 |
| Non | 14 | 52 | 66 |
| Total | 40 | 103 | 143 |

Khi-deux de Pearson : 2,780 dl 1 0,095

L'effectif théorique minimum est de 18,46.

Tableau 3.2.4d Principal motif permettant de justifier le refus d'une demande de formation

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Budget non disponible | 13 | 27,1 | 27,1 | 27,1 |
| Formation non disponible | 3 | 6,3 | 6,3 | 33,3 |
| Ce n'était pas le bon moment (ex : période de production) | 5 | 10,4 | 10,4 | 43,8 |
| La demande était injustifiée | 10 | 20,8 | 20,8 | 64,6 |
| La demande n'est pas en lien avec l'activité professionnelle | 11 | 22,9 | 22,9 | 87,5 |
| Ce n'était pas une formation prioritaire | 3 | 6,3 | 6,3 | 93,8 |
| L'employé n'a pas le statut approprié (ex : stagiaire) | 1 | 2,1 | 2,1 | 95,8 |
| Autre(s), précisez | 2 | 4,2 | 4,2 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

Annexe V – Études de cas

Le lecteur trouvera, dans les pages qui suivent, les études de cas réparties selon la catégorisation initiales des secteurs d'activités (C1-C2-C3) :

| Catégories C1-C2-C3 | Études de cas (nom fictif) | Secteur d'activité (Code SCIAN, 4 chiffres) |
|--------------------------------|---------------------------------------|--|
| C1 | Clarity¹³ | Fabrication de fournitures et de matériel médicaux (3391) |
| | Unicentro | Magasins de vêtements (4481) |
| | Alegria | Fabrication de meubles de maison et d'établissement institutionnel et d'armoires de cuisine (3371) |
| | Bois d'Ici | Scieries et préservation du bois (3211) |
| C2 | Papyrus | Usines de pâte à papier, de papier et de carton (3221) |
| | B2P | Fabrication d'autres produits en bois (3219) |
| | Attaché | Usines de tissus (3132) |
| | Purfer | Fabrication de machines industrielles (3332) |
| | Alberobec | Fabrication de placages, de contreplaqués et de produits en bois reconstitué (3212) |
| | Quick Avatar | Fabrication de vêtements coupés-cousus (3152) |
| | VentanaExpert | Fabrication de produits en plastique (3261) |
| C3 | Konpyuta | Services de recherche et de développement scientifiques (5417) |

¹³ Les noms des entreprises sont des pseudonymes.

Étude de cas - Clarity (C1)

Au cœur d'un secteur d'activités innovant, les entretiens montrent une organisation du travail tayloriste où les besoins de formation exprimés par les employés sont pratiquement inexistantes et où la planification de l'offre de formation est minimale.

Vous êtes à l'aise dans ce que vous avez à faire ? - Oui, très à l'aise. (...) - Et vous êtes pas appelés à être formé pour le travail que vous faites ? - Non ! Ça fait trop longtemps [plus de 10 ans] que je fais ça. (*Employé*).

Particularités

Dans cette entreprise, la problématique de l'accès à la formation peut s'expliquer par des éléments structurels dont : le faible niveau de valorisation de la formation pour les employés de production, une organisation du travail peu flexible et la nature routinière des tâches où chacun est responsable d'une tâche spécifique depuis plusieurs années ainsi qu'une faible implication du principal partenaire ressources humaines quant au développement des compétences de ses travailleurs. Aussi, les tâches sont codifiées précisément et laissent peu de place à des compétences situées par lesquelles des décisions complexes pourraient être requises en faisant appel aux sens, par exemple. L'entreprise a développé il y a plus de cinq ans, un dispositif « maison » de formation visant à répondre à ce moment à la formation de formateurs internes, mais qui n'a pas été mis à jour depuis, d'où une offre de formation sur le tas, peu formalisée et peu motivante aux yeux des employés rencontrés. De plus, nous avons retenu qu'il y a un roulement très faible chez *Clarity*, donc peu de nouveaux employés à former aux yeux des personnes rencontrées.

Au niveau de la perception que ce font les employés et la direction de l'équité en matière d'accès à la formation, les entretiens réalisés montrent que cette question ne devrait même pas se poser ici, puisqu'il semble aux yeux du partenaire ressources humaines qui a été rencontré que la formation soit distribuée à tous sans exception. À notre avis, cette vision est erronée puisque l'offre de formation est limitée à quelques employés travaillant de jour et qui sont devenus il y a plusieurs années déjà des formateurs internes, afin d'assurer une transmission de leurs connaissances. Par ailleurs, aucun suivi formel ne semble être fait.

Aussi, nous avons perçu des discours opposés lors des entretiens réalisés, d'une part, un discours voulant mobiliser le personnel au développement de compétences nouvelles par des moyens très à jour

(formation en ligne, formation FISH). Cette mobilisation souhaitée par la vice-présidente ressources humaines, rencontrée lors de la phase exploratoire des entrevues, ne semble pas dépassée le niveau des partenaires d'affaires et semble connaître peu de retombées concrètes auprès des employés de production.

L'étude de cas

Accès à la formation au sein de l'entreprise

L'entreprise mère, dont *Clarity* est une filiale, a mis sur pied, il y a environ cinq ans, un système de formation qui prévoit plusieurs dispositifs «maison» afin d'offrir de la formation au niveau de tous les postes et toutes les fonctions dans l'entreprise. Il s'agit ici, surtout d'une offre de formation ciblant les formateurs internes afin que *Clarity* puisse répondre aux besoins locaux et spécifiques des employés de Montréal, sans avoir à faire appel à des formateurs externes à l'entreprise. L'accès à la formation est plutôt contrôlé par la disponibilité des formateurs internes selon les aléas de la production et par les horaires de travail (quart de nuit). Ces formateurs sont d'abord des coordonnateurs de chaque quart de travail, au sein de chacun des départements techniques de production. Avant la mise en place de processus voulant structurée l'offre de formation passant par les formateurs internes, la formation chez *Clarity* était pratiquée sur le tas, informellement, au gré de la disponibilité des employés expérimentés et des objectifs de production. La formation était reléguée à un second plan, ce qui rendait le contexte difficile à la fois pour les employés chargés de former les nouvelles recrues et pour ces derniers, qui recevaient en vrac, et souvent par portions détachées, des blocs de formation selon la disponibilité des travailleurs expérimentés. Bien que cette vision ait été exprimée clairement lors des entretiens réalisés, nos observations ne nous montrent pas clairement que cette vision n'existe plus au sein de *Clarity*. Nous pensons qu'elle est toujours présente puisqu'il semble y avoir un certain immobilisme de la direction et des employés quant à une offre de formation continue et à jour ainsi qu'aux besoins exprimés pour le renouvellement des compétences. La majorité de la main-d'œuvre est expérimentée, peu de nouvelles embauches ont eu lieu depuis les dernières années.

On est beaucoup moins qu'avant; quand je suis rentré, on était 14, là on est 7. Et les autres, est-ce qu'ils vont en formation des fois ? Non, personne de mon département va en formation. Comme je te dis, on est tous vieux ! Vous maîtrisez votre job. Oui.
(Employé).

L'organisation du travail peut aussi expliquer l'accès limité aux activités de formation. Il y a quelques années, la direction était à la recherche de solutions pour revoir l'organisation des postes d'opérateurs, de sorte que lorsque le carnet de commandes baissait, on profitait de ces périodes plus calmes pour combler les besoins de formation des employés. Depuis, la conduite de changement dans le mode de production et l'organisation même des tâches nécessitent une plus grande flexibilité et des compétences particulières des opérateurs de production. Cette réorganisation a permis de limiter les temps morts dans la séquence de production et a entraîné aussi le retrait de cette « fenêtre d'opportunité » pour la formation :

On a toujours un certain nombre d'hommes-heures; quand on n'a pas beaucoup d'ouvrage, ils préfèrent déplacer les employés, ou couper des heures, pour toujours arriver à notre volume d'hommes-heures. Souvent, on aimerait ça en faire, de la formation. Mais on n'a pas l'occasion de former du monde, parce que c'est toujours la production qui est plus importante. (Opérateur, coordonnateur de quart de travail).

Cette évolution du travail est à situer dans le cadre des opérations plus globales de l'entreprise. En effet, *Clarity* est une filiale qui s'est spécialisée dans un type de traitement et d'opérations. Depuis, ils ont constaté que le volume de travail à accomplir a augmenté, par rapport à ce qu'il était il y a quelques années. Le coordonnateur de jour rencontré y voit un signe que l'entreprise va bien et que donc, il n'y a pas de risques de mises à pied pour les travailleurs. Il en retire un constat positif, d'autant plus que c'est un milieu non syndiqué.

Tout indique ici que la possibilité de mener des entrevues avec des employés de nuit nous aurait permis de mieux constater comment s'organisent les activités de formation, mais les membres de la direction rencontrés nous ont plutôt aiguillés vers du personnel travaillant de jour. Les questions touchant à l'accès à la formation, aux besoins et à la participation aux activités sont pratiquement absentes dans un tel contexte, en quelque sorte par défaut : les employés ont besoin de très peu de formation et ce « très peu » est offert par l'entreprise à la pièce, quand on constate un enjeu de formation lié au rendement d'un employé. Autrement, le contexte qu'on nous a offert d'examiner ne nous a pas permis d'identifier d'autres défis ou enjeux liés à l'accès à la formation. La participation aux activités de formation est quasi absente, les besoins exprimés sont minimaux, voire nuls, du fait de l'ancienneté et de la stabilité du personnel en place, dans un contexte de travail routinier, en dépit de pratiques dites innovantes mais dont nous n'avons pas vu d'effet sur le développement des compétences des employés.

Formalisation de pratique pouvant faciliter la formation

Chez *Clarity*, un comité paritaire de santé et sécurité au travail a été mis sur pied il y a quelques années composé de trois employés et de trois représentants de la direction. Ce comité aurait pu, à nos yeux, favoriser la formalisation d'une offre de formation pour répondre aux besoins de formation des employés en matière de santé et de sécurité au travail. Toutefois, ceci ne restera qu'un souhait puisque le comité a été dissolu suite au départ de deux membres du comité.

Perception des inégalités dans l'accès et l'offre de formation

Ainsi, à la question de la présence d'inégalités dans l'accès à la formation chez *Clarity*, nous ne pouvons que répondre partiellement. Cette problématique a été tuée dans l'œuf, en quelque sorte, par la confluence de deux facteurs principalement : la mise en place d'un système de formation il y a cinq ans et la présence d'un faible roulement de la main-d'œuvre. Nous pouvons toutefois analyser ici une certaine inégalité dans l'offre de formation, bien qu'elle n'ait pas été considérée comme telle dans les entrevues. Cette inégalité semble présente entre les travailleurs du quart de soir/nuit et du quart de jour. On peut également penser ici que des besoins de formation apparaîtront lors des départs à la retraite prévisibles parmi l'équipe de jour. Toutefois, il est prévisible que plusieurs de ces employés arriveront à l'âge de la retraite à des moments assez rapprochés les uns des autres. En contrepartie, les employés de nuit déjà formés constitueraient un bassin de relève déjà aguerrie aux tâches et opérations courantes.

Étude de cas - Unicentro (C1)

Au-delà d'une apparence d'uniformité dans l'accès à la formation, peut se cacher un certain contrôle quant à l'offre de formation.

Une trop grande offre de formation, soit une formation offerte à maintes reprises, fait en sorte que les gens la remettent à plus tard. C'est de là que vient cette intention de créer une certaine rareté. (*Directeur régional de la formation*).

Particularités

Unicentro est un grand magasin du secteur du commerce de détail qui est en pleine expansion tant au Canada qu'aux États-Unis. Chez *Unicentro*, la main-d'œuvre est diversifiée culturellement et regroupe des employés de tous les âges. La majorité a un faible niveau de qualification, et une minorité (généralement les associés assumant des poste de gestion) détient un diplôme universitaire.

Les entretiens réalisés chez *Unicentro* montrent que la direction de l'entreprise assume totalement ses responsabilités dans le processus de formation : de l'analyse des besoins à l'évaluation des apprentissages. Cette offre de formation structurée vise essentiellement à former les nouveaux employés et à favoriser une progression hiérarchique ou professionnelle à l'intérieur de l'entreprise pour certains postes. Il semble exister un certain clivage dans la réponse aux besoins de formation des employés, dû notamment aux profils très variés (qualifications, postes, horaire de travail). Ici le temps et la difficulté de libérer le personnel semblent être les deux principaux obstacles à la planification de la formation et à la réponse aux besoins des employés. Le siège social d'*Unicentro* offre la possibilité à certains associés de développer leurs compétences en poursuivant une formation de formateurs internes afin d'assurer une transmission des connaissances dans chacun de ces départements de ventes. Certains associés questionnent l'utilité de cette formation notamment à cause de la nature routinière des tâches à réaliser.

Au niveau de l'accès à la formation, *Unicentro* dispose d'un programme de formation offrant des activités variées à l'intention de ses associées. Cette programmation est accessible via une plateforme de e-learning. Des dispositifs maison (ex. tableau de suivi) sont disponibles pour les employés afin d'encadrer dans une certaine mesure la progression des employés dans les activités de formation offerte. Ces outils permettent non seulement une comparaison entre les pairs à l'interne, mais aussi permet à la direction d'assurer une certaine transparence dans les activités de formation offerte. Retenons aussi qu'au niveau

de la perception de l'équité en matière d'accès à la formation, les entretiens réalisés permettent de noter des nuances ici. Malgré l'uniformisation apparente de l'offre de formation au sein d'*Unicentro*, la formation est principalement offerte de jour. Ainsi, seuls les employés occupant un poste de jour (par choix ou non) peuvent aspirer à une certaine progression de carrière et à acquérir davantage de compétences. Pour ceux qui ont des contraintes extérieures au travail et qui ne peuvent occuper, par choix, un poste de jour, le fait de ne pas avoir accès à des activités de formation peut être perçu comme une inégalité par rapport à leurs collègues.

L'étude de cas

Structure de l'offre de formation

L'offre de formation, est essentiellement structurée dans un programme d'activités qui est orchestré par le directeur de formation responsable notamment du Québec. Ce programme est par la suite coordonné par les directeurs de différents districts, les directeurs de succursales en collaboration avec leurs directeurs adjoints. Une fois par année, les directeurs de district se rencontrent afin de discuter des problématiques de formation et d'arrimer les besoins de la région aux demandes provenant du siège social canadien situé à Toronto. Ils discutent notamment du contenu de dix à vingt activités de formation et identifient les moments les plus appropriés pour les offrir. Chez *Unicentro*, le curriculum de formation comprend essentiellement trois volets :

C'est un curriculum en 3 parties : le premier volet c'est les formations obligatoires telles que la santé et sécurité, violence au milieu de travail, relations positives avec associés (formation obligatoire pour les directeurs de magasins et directeurs adjoints, districts aussi), le deuxième type de programme est un programme de développement, c'est-à-dire s'autogérer, diriger les autres (on rajoute ce programme aux coordonnateurs, car c'est le « pipeline » pour les directeurs- adjoints- magasin-district), le troisième type de programme est le « skill-building » par exemple comment influencer le autres, comment faire de la résolution de problème, ce n'est pas obligatoire, mais c'est plus spécifique aux directeurs et aux coordonnateurs. *(Directeur régional de formation).*

L'objectif de ce curriculum de formation est d'équilibrer à travers l'année les nombreuses activités de formation dans un calendrier annuel en tenant compte des périodes sans formation, soit avant et pendant la période des Fêtes et lors des vacances estivales. En somme, les formations sont réparties à travers une période de 20 à 25 semaines au cours d'une même année.

Un autre volet du programme de formation est lié à la formation des nouveaux employés (associés) qui sont recrutés de l'externe et qui assumeront un poste de gestion. Ce programme de formation a une durée de sept semaines qui vise à offrir un « coffre à outils » à ces nouveaux employés qui occuperont pour la plupart un poste de gérant de magasin. Le directeur de formation de l'Est du Canada voit à encadrer cette formation. À cet égard, il s'assure d'identifier les directeurs de magasin pouvant être formateurs internes. Le suivi des activités de formation et des personnes formées est également encadré par le directeur régional de formation:

[...] pour s'assurer que tous ont bel et bien suivi la formation, on fait un suivi de la formation de chaque employé pour ensuite transmettre l'information au directeur de district, indiquant les personnes ayant suivi la formation. Au sein de chacun des établissements, il existe des tableaux de suivi [...] Cela fait donc en sorte que les associés s'assurent de maintenir un suivi de la formation complétée, tout en se comparant à leurs pairs. (*Directeur régional de formation*).

L'objectif de ce suivi serré est de s'assurer que la formation est bien adaptée et que des ajustements soient apportés au besoin. Une fois la formation terminée, les employés formés seront intégrés dans le processus global offert par *Unicentro*. D'autres dispositifs formels de suivi ont été élaborés chez *Unicentro* tel que des tableaux de bord et une plateforme de e-learning.

Planification de l'offre de formation et contenu

L'offre de formation est planifiée à long terme, mais elle est tout de même différenciée selon le statut d'emploi. Très peu d'activités de formation sont offertes aux employés de plancher. L'objectif de la formation des associés qui occuperont des postes de gestion est de faire en sorte que ceux-ci deviennent polyvalents sur plusieurs tâches. C'est pourquoi, dès l'embauche d'un nouvel associé, il reçoit de l'information sur les valeurs de l'entreprise, le modèle d'affaires, le code vestimentaire, la prévention des pertes et dommages, le service à la clientèle, la salle d'essayage et la rémunération. Une tournée est effectuée dans le magasin. Ce type de formation est donné par le directeur adjoint ou un coordonnateur. On peut parler ici de mentorat et de compagnonnage. Certains employés ont accès à de la formation offerte à l'extérieur du lieu de travail et concerne davantage l'acquisition de compétences linguistiques. Le comité sectoriel de main-d'œuvre permet aussi aux employés d'*Unicentro* de participer à des activités de formation ciblant leurs besoins.

Des formateurs disponibles pour s'assurer d'offrir de la formation selon les besoins

Unicentro s'assure d'avoir plusieurs formateurs à l'intérieur de chacun de ses magasins afin d'augmenter la disponibilité de la formation. Depuis les dernières années, les directeurs de magasin sont les principaux formateurs responsables du contenu des formations liées à la santé et la sécurité, au rendement, à la violence au travail ou encore aux rapports individuels de travail.

Qu'en est-il de l'accès à la formation ?

Actuellement, nous avons observé suite aux entretiens réalisés que les employés de plancher sont assez favorables à participer à des activités de formation lorsqu'ils y ont accès. Les individus occupant des postes de gestion sont quant à eux ouverts à encadrer certaines activités de formation ou encore à transmettre leurs connaissances. Chez *Unicentro*, les directeurs de magasin rencontrés perçoivent généralement la formation comme utile à l'atteinte de meilleurs résultats dans les ventes :

La compagnie accorde beaucoup d'heures de formation pour les associés. [Elle se dit très satisfaite de la formation reçue en comparaison avec les autres emplois qu'elle a reçue]. [Les membres de la direction] sont intéressés, prennent le temps de les informer et ils les préparent. (*Directrice adjointe magasin 1*).

Pour favoriser un accès plus large et à moindre coûts à de nouvelles activités de formation, la direction d'*Unicentro* envisage au cours des prochaines années d'offrir des activités en ligne (e-learning). Lors de la réalisation des entretiens, un projet pilote était en cours.

Les défis liés à l'offre de formation

En somme, la structure de la formation chez *Unicentro* permet de suivre de près la progression des employés et le développement des compétences de ceux qui occupent des postes de gestion. Un des plus grands défis pour l'entreprise est la rétention de son personnel, un enjeu présent dans le secteur du commerce de détail. En offrant des activités de formation permettant une certaine progression de carrière à l'interne et le développement des compétences de ses futurs gestionnaires, *Unicentro* tente ainsi de favoriser la mobilité interne et de retenir son personnel compétent. Un autre défi est aussi associé au temps disponible pour offrir de la formation. Bien qu'il existe une planification de l'offre et des besoins pour certaines catégories d'employés, il reste que le manque de temps des directeurs de magasin freine les possibilités de formation, et ce, malgré une programmation ciblée et planifiée sur plusieurs semaines.

Étude de cas - Alegria (C1)

Une offre de formation répondant à des besoins de reconnaissance de l'expérience des employés et un accès possible pour tous à des activités subventionnées notamment à cause de la forte implication du directeur des ressources humaines :

« Oui ça coûte de l'argent [la formation] mais c'est très minime à côté de ce qu'on fait dans l'entreprise. [...]si l'entreprise fermait, je ne voulais pas que les employés que ça fait 20 ans qu'ils sont ici, qu'ils doivent passer par une firme de reclassement, parce qu'ils ont aucune qualification. (*Directeur des ressources humaines*).

Particularités

Alegria est une entreprise de fabrication de meubles à partir de matériaux dérivés du bois, ses activités sont en déclin depuis au moins les dix dernières années. Une stratégie de réorganisation des activités de production a été mise en place afin de favoriser une certaine polyvalence des employés de production et pour répondre aux besoins diversifiés des clients. Les employés sont majoritairement des personnes immigrantes faiblement qualifiés. Les besoins de formation sont surtout liés à l'acquisition de compétences de base et à l'apprentissage de métiers notamment par la voie des programmes d'apprentissage en milieu de travail. Grâce à l'implication soutenue du directeur des ressources humaines dans le développement des compétences des employés, l'offre de formation a «explosé» depuis les deux dernières années notamment en favorisant le soutien des employés dans une démarche structurée d'apprentissage, de reconnaissance des acquis d'expérience ou encore dans le développement de nouvelles compétences. Des activités de formation sont offertes principalement à l'externe grâce au recours à des dispositifs existants (ex. PAMT) et ce, pour le plus grand bénéfice de l'entreprise et de ses employés. Les entretiens réalisés ne permettent pas toutefois d'apprécier les retombées monétaires de l'acquisition des nouvelles compétences des employés, mais les observations réalisées montrent des effets positifs sur le climat de travail et une grande motivation personnelle des employés à obtenir une certification visant la reconnaissance de leurs expériences. Chez *Alegria*, nous avons perçu peu de différences dans les entretiens réalisés quant à la perception de l'utilité de la formation et dans l'accès à la formation. En somme, les employés rencontrés semblent être satisfaits et conscients de l'importance d'acquérir une formation qualifiante pour s'assurer une certaine mobilité sur le marché du travail.

L'étude de cas

Chez *Alegria*, l'offre de formation est assurée complètement par le directeur des ressources humaines qui a été particulièrement innovante pour favoriser la reconnaissance des compétences de ses employés et recourir à de multiples sources de subventions destinées à soutenir le développement des compétences de sa main-d'œuvre. Suite aux entretiens réalisés, on peut même questionner la pérennité de la structure de formation mise en place advenant le départ du directeur des ressources humaines.

L'accès à la formation grâce au recours à des dispositifs formels externes à l'entreprise

Dans la majorité des cas, les activités de formation sont offertes à l'extérieur des heures de travail, ce qui représenté pour certains employés une certaine inégalité dans l'accès à de la formation qualifiante. Pour d'autres toutefois, cette opportunité d'acquérir une reconnaissance de leurs qualifications ou d'acquérir des compétences de base permet d'assurer une certaine mobilité sur le marché du travail ou tout simplement de bonifier leurs conditions de travail. Ces activités de formation, soutenues par Emploi Québec et d'autres institutions, s'avèrent donc des moyens de rétention de la main-d'œuvre en place. Selon les dires de la personne responsable des ressources humaines, si la formation était offerte pendant les heures de travail, la formation s'avérerait moins rentable (pour *Alegria*) à cause des coûts engendrés par l'absence des travailleurs à leur poste durant leurs heures normales.

L'offre de formation qualifiante

La formation offerte est d'autant plus intéressante pour les employés qu'elle est qualifiante. Conscients qu'ils travaillent dans une entreprise où la santé financière fragile, les employés rencontrés acquièrent ainsi des certifications visant la reconnaissance de leurs compétences qui pourraient être utiles, advenant une mise à pied ou une fermeture de l'entreprise. Plusieurs travailleurs d'origine étrangère acquièrent ainsi une première formation reconnue au Québec. Pour le directeur des ressources humaines, il y avait deux principales raisons motivant l'accès à des activités de formation à l'extérieur du lieu de travail :

Un, si l'entreprise fermait, je ne voulais pas que les employés que ça fait 20 ans qu'ils sont ici, qu'ils doivent passer par une firme de reclassement, parce qu'ils ont aucune qualification. La deuxième [raison], je vous dirais qu'actuellement, on était sur le temps partagé depuis plusieurs années. Avec le temps partagé on a eu beaucoup de départs. J'ai su qu'on pouvait avoir des subventions pour faire donner des cours de secondaire, à partir de là j'ai fait rentrer les cours de secondaire et ça leur donnait une augmentation de salaire sans être pénalisé par le chômage [...] Puis je suis allé demander la formation niveau collégial pour les contremaîtres. Comme ça tous les contremaîtres ont fait un AEC financé par le FDRCMO. J'avais aussi demandé une

entente de RAC avec l'Université de Montréal pour le certificat en CSST pour moi et mon contrôleur. (*Directeur des ressources humaines*).

Chez *Alegria*, le rehaussement des qualifications des employés permet à l'entreprise d'en retirer des bénéfices associés notamment à une meilleure productivité et à une plus grande flexibilité. Elle bénéficie également d'un soutien financier qui couvre pratiquement toutes les dépenses associées aux activités de formation, de la planification à l'évaluation. Un autre avantage observable à travers les entretiens réalisés est une plus grande rétention du personnel qui se voit offrir des formations qualifiantes pour compenser un contexte difficile : absence de bonification salariale depuis plusieurs années et avenir peu prometteur pour l'entreprise.

Les employés rencontrés ont témoigné d'une perception plutôt positive de l'accès à la formation et de l'absence à leurs yeux d'inégalités puisque l'offre de formation dépasse souvent leurs besoins pour plusieurs d'entre eux. Les employés immigrants sont sans doute ceux qui en retirent le plus de bénéfices, puisqu'ils acquièrent des compétences reconnues au Canada, via des formations qualifiantes (DEP par équivalence, PAMT, etc.), en plus de la possibilité de suivre des cours de francisation, au besoin.

Étude de cas - Bois d'Ici (C1)

Des activités de formation accessibles dès l'embauche pour combler les besoins des nouveaux employés et ensuite selon l'ancienneté. Chez *Bois d'Ici*, l'accès à la formation est encadré notamment par des dispositifs formels dont la convention collective et un comité paritaire.

On a des besoins partout. Et habituellement, les gens quand on embauche, ils vont commencer sur les postes de base et là, tout dépendant aussi de la façon dont la personne progresse. Et puis quand on procède par affichage, là ça va être la personne la plus ancienne qui va l'avoir. Ça c'est la convention qui gère tout ça, mais pour monter, on a cette latitude-là de voir des aptitudes dans quelqu'un et dire au comité de formation « Bien, lui oui on pourrait » [le faire progresser].

[...] comme je vous ai dit le comité de formation, les gens qui sont là-dessus, ils ont tout un flair pour voir les gens sur le terrain. Il y a des cadres dans ce comité-là, mais majoritairement, tous les métiers sont représentés, la production, l'électricité, les mécaniciens et c'est ces gens-là qui vont nous dire « On voit tel employé, tel jeune, tel, tel, tel » et on progresse avec ce que le comité dit. (*Superviseur aux ressources humaines, responsable de la santé et la sécurité*).

Particularités

Pour bien comprendre les enjeux associés à l'accès à la formation chez *Bois d'Ici*, il faut préciser que l'entreprise a traversé depuis le début des années 2000 des années houleuses suite aux fluctuations économiques touchant son secteur d'activités¹⁴ ayant des effets majeurs sur la rentabilité de l'entreprise et entraînant des mises à pied et des fermetures de plusieurs scieries du secteur. Concernant l'offre de formation, *Bois d'Ici* propose essentiellement de la formation par jumelage sur le lieu de travail et ce, dès l'entrée en poste de nouveaux employés.

Aussi, l'uniformisation des pratiques de formation peut s'expliquer notamment par la présence d'une convention collective qui encadre le processus de formation (accès selon l'ancienneté, offre par des formateurs internes et évaluation des apprentissages). La convention collective prévoit donc l'accès à la formation selon l'ancienneté parmi les employés éligibles et ayant exprimé le souhait de suivre une formation annoncée. Un comité de formation permet aussi de planifier les activités de formation et d'identifier les formateurs disponibles. Toutefois, les entretiens réalisés montrent que l'accès aux activités

¹⁴ Suite au film documentaire *l'Erreur boréale*, réalisé en 1999 par Richard Desjardins, présentant la destruction des forêts du Québec et au dépôt du rapport Coulombe suite à la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise en 2004, les droits de coupe et d'exploitation ont été revus.

de formation est différencié selon le statut d'emploi puisque la convention collective limite le nombre de travailleurs à des postes réguliers et surnuméraires (qui sont couverts par la convention collective) et donc qui ont accès aux clauses liées à la formation. Pour les autres, l'accès à la formation dépendra de la relation avec son superviseur immédiat. Pour certains, le statut d'emploi peut créer une perception d'inégalité quant à l'accès aux formations offertes.

Au niveau des besoins de formation, les entretiens montrent que les employés n'obtiennent pas totalement de réponse aux besoins de formation exprimés. Les besoins sont présents dans tous les postes, à tous les niveaux comme le reconnaît la direction mais il semble que les contraintes de production et le haut taux de roulement font en sorte que les employés peuvent se libérer plus difficilement pour participer à des activités de formation, pourtant nécessaire.

En règle générale, chez *Bois d'Ici* les employés et la direction reconnaissent l'utilité de la formation notamment pour l'amélioration de la rétention des nouveaux employés et pour la transmission des connaissances des employés expérimentés vers les nouvelles recrues.

L'étude de cas

Pour comprendre le contexte de l'accès à la formation dans chez *Bois d'Ici*, il est important de souligner la compétition que se livrent les deux principaux secteurs d'activité (minier et transformation du bois) de cette région ressources, pour attirer de la main-d'œuvre compétente et qualifiée. Selon les entretiens réalisés, cette compétition a des effets sur la disponibilité de la main-d'œuvre dans plusieurs métiers, tel que les mécaniciens de grosses machineries : le secteur minier semble offrir de meilleurs salaires, malgré les conditions de travail plus difficiles, plusieurs individus sont donc attirés par celui-ci, au détriment du secteur de transformation du bois :

Des jeunes, on a de la misère à en avoir parce que tu rentres dans une mine, t'as 30-40 \$ de l'heure, ici tu l'as pas, tu l'as après je sais pas combien d'années (...) c'est plus dur d'avoir des jeunes, il faut que tu en aies comme moi qui veulent rester ici, il y en a, mais ils sont rares. (*Mécanicien*).

Ceci amène d'ailleurs l'entreprise à offrir aux jeunes, lors de leur embauche, des plans de formation scolaire leur permettant d'acquérir un DEP ou un diplôme d'études secondaires aux frais de l'employeur.

Présentement, on a 2 mécaniciens, des jeunes qu'on avait à l'usine et qu'on voyait leur potentiel et on savait que eux, on allait les perdre pour les études. Et on a vu leur potentiel et on leur a offert de défrayer le coût de leur DEP, leur logement et la fin de semaine, dans leur congé scolaire, ils viennent progresser avec nos mécaniciens. Ils sont affairés à finir nos deux petits mécaniciens, en février, ils terminent et ils ont un contrat de 3 ans avec nous. (...) Nous, de cette façon-là, on s'est rattaché des mécaniciens, ce qui est une denrée rare en Abitibi, avec les mines. (*Superviseur aux ressources humaines, responsable de la santé et de la sécurité*).

C'est une stratégie que l'entreprise a adoptée pour demeurer concurrentielle face au secteur minier. Un autre désavantage du secteur de transformation du bois est son caractère cyclique. En revanche, le secteur minier l'est également, mais pas nécessairement au même moment. Du reste, certains optent plutôt pour le secteur de la transformation du bois, par préférence personnelle :

Moi, j'ai toujours été dans une usine, je n'ai jamais été dans une mine. J'ai été vite fait, visité et ça m'a comme jamais intéressé. Ici, j'aime ça, je rentre ici le matin, l'odeur est bonne (...) ça me fait penser, on dirait que je suis dehors, dans le bois, tu sais. (*Mécanicien*).

L'organisation des horaires de travail se fait selon un cycle de 4-5-5-4 : quatre jours de travail, cinq jours de repos, cinq jours de travail, quatre jours de repos, chaque journée de travail comptant douze heures et chaque cycle de travail alternant entre jour et nuit. Cette organisation du travail peut avoir des effets possibles sur la participation à des activités de formation, dans le cas où la formation a été planifiée pendant la période de repos d'un salarié et créer une perception d'inégalité d'accès à la formation aux yeux de certains.

Accès à la formation au sein de l'entreprise

Comme nous l'avons vu dans l'analyse comparative et dans la présentation de cette étude de cas, nos entretiens ont permis d'observer que l'accès à la formation est différencié selon le statut d'emploi et le type d'emploi occupé. Il existe trois statuts d'emplois chez Bois d'Ici : les postes réguliers, surnuméraires et occasionnels. Les trois catégories sont syndiquées; dans le cas des occasionnels, ils ne bénéficient toutefois d'aucune protection du syndicat, en dépit du fait qu'ils versent des cotisations syndicales. Nous avons rencontré un jeune travailleur qui a décrit le parcours l'ayant mené au statut occasionnel. Lors de l'embauche initiale, son séjour parmi les occasionnels s'est prolongé au-delà de la période initiale parce qu'un superviseur a jugé qu'il ne travaillait pas de façon sécuritaire, bloquant donc son passage au statut

de surnuméraire. Il travaille maintenant depuis deux ans dans l'entreprise, sous le statut d'occasionnel, à temps plein. Il mentionne toutefois qu'à son entrée en poste, il devait recevoir une formation d'une semaine, mais n'en a eu que deux jours parce que le formateur n'était pas disponible. Ce manque de disponibilité, découlant des impératifs de production (« le boss voulait que ça aille vite ») qui exercent des pressions sur l'organisation du travail, fait en sorte que la formation est escamotée :

Je connaissais la machine, mais tu sais il me semble que un peu plus de formation, ça aurait pas eu de tort, mais tu sais mettons des fois j'étais à ma formation, mais il manquait du monde sur la table de triage, alors ils me tassaient et il fallait que j'aille à la table de triage, ça fait que là je manquais ma formation... Ah ! Une autre... et une autre. *(Employé à statut occasionnel, préposé à l'étêtage, au triage et au ménage).*

Le manque de disponibilité des formateurs et le respect des délais de production sont les principales difficultés associées à la participation des employés et à l'offre de formation par les formateurs internes :

Bien moi je n'ai pas eu de formation. Ils m'ont mis là sur le tas.
Ah oui? Ok.
Et j'ai appris un peu de moi-même.
Avais-tu déjà fait ça avant?
Non, j'ai eu 2 jours, je pense, quelque chose de même.
Et pourquoi ils ne t'ont pas donné de formation, le sais-tu?
Bien, parce que la personne, ils en avaient besoin ailleurs. Ils m'ont laissé là. *(Employé au rabotage).*

Par ailleurs, contrairement aux employés occasionnels, les postes comblés par des employés qualifiés (métiers réglementés) tels que les mécaniciens et les opérateurs de bouilloire font l'objet d'une formation continue permettant de maintenir les cartes de compétences à jour pour l'exercice du métier.

La participation aux activités de formation

Pour ceux qui ont accès à la formation chez Bois d'Ici, l'apprentissage se fait généralement sur le lieu de travail et par jumelage. Pour certaines équipes de travail, où certains de leurs collègues sont en formation, on peut observer un surcroît de travail affectant ainsi la qualité du temps passé par le formateur à la transmission des connaissances. Cette condition pourrait avoir un effet sur l'accès à certaines connaissances nécessaires à la réalisation des tâches, ce qui peut être interprété comme une inégalité possible en matière de formation :

D'habitude ça va super bien. Mais c'est sûr que s'ils me mettent avec un autre nouveau et que là, il faut que je forme un nouveau, c'est sûr que là, ça va mal, mais s'ils me mettent un gars bien habitué là, c'est lui qui s'occupe plus et moi, je m'occupe plus du nouveau, là, d'habitude ça va bien. (...)

Est-ce que vous voyez des fois du monde qui ont pas le goût d'apprendre ?

Ouais souvent, là tu t'essaies, tu y montres puis là t'as pas le choix de le dire au chef d'équipe. Des fois il y en a qui veulent pas apprendre, ils sont là pour la paie mais ils se donnent pas la peine de travailler et là, tu ne peux pas te permettre de le garder parce qu'il va te nuire, parce qu'à la fin de la semaine, il n'est plus en training, il n'est plus jumelé. Fait que c'est toi qui tombe avec, puis ça ne marche juste pas. (...) Il y en a beaucoup, il y en a souvent même. (...) Ils veulent la paie, ils ne veulent pas travailler. *Préposé à la pileuse et formateur.*

Le comité de formation : un dispositif négocié facilitant l'accès à la formation

Enfin, chez *Bois d'Ici*, nos entretiens montrent que le comité de formation a un rôle important à jouer dans la sélection des candidats qui recevront de la formation et dans la planification des activités de formation. La présence de comité paritaire peut être un facteur facilitant l'accès à la formation dans cette entreprise, comme en témoignent le superviseur des ressources humaines et un employé :

Quand tu rentres dans la compagnie, ils te mettent comme tout le temps apprenti. Bien, ça va vraiment avec tes compétences si tu sors de l'école, avec tes expériences, si t'as des expériences ou pas. C'est un comité ici qu'ils ont pour évaluer le monde comme. (Mécanicien industriel).

Le comité de formation est venu d'une demande du comité d'intérêt mutuel, du syndicat, qui trouvait que, et il avait raison, souvent on engageait quelqu'un et « ah bien tiens, forme-le », mais des fois, il y a quelqu'un qui a une bonne façon de communiquer, mais ça ne veut pas dire qu'il fait la job adéquatement, ça ne veut pas dire qu'il la fait sécuritairement. Alors là, on a demandé aux gens de cibler des gens et on a demandé aux gens de s'impliquer (...)

Les gens clé qui sont là-dessus, ils ont tout un flair pour voir les gens sur le terrain. Il y a des cadres dans ce comité-là, mais majoritairement, tous les métiers sont représentés, la production, l'électricité, les mécaniciens et c'est ces gens-là qui vont nous dire « On voit tel employé, tel jeune, tel, tel, tel » et on progresse avec ce que le comité dit. (Superviseur aux ressources humaines, responsable de la santé et de la sécurité).

Étude de cas - Papyrus (C2)

Aujourd'hui, l'entreprise ne pourrait pas fonctionner sans formation, car on fonctionne avec peu d'employés. Notre relève n'est pas qualifiée et nos experts ont quitté l'entreprise. On attend encore des retraites pour bientôt ! (*Ouvrier expérimenté*).

Particularités

Papyrus est une usine de pâte à papier qui fonctionne en production continue sur trois quarts de huit heures. Les opérations sont assurées par différents corps de métiers, à savoir : des ingénieurs, des opérateurs, des adjoints opérateurs et des vérificateurs qui sont tous attirés au département de la centrale thermique et thermomécanique. L'usine peut compter aussi sur des opérateurs de machine, des conducteurs, des apprentis opérateurs de machine et des préposés affectés au département de finition ainsi que des techniciens en entretien mécanique. Tous ces corps de métiers sont syndiqués, à part les ingénieurs de production. Les tâches de transformation du papier en usine sont complexes et standardisées. Pour certains employés, ces tâches une fois pleinement maîtrisées deviennent très routinières. En matière d'accès à la formation, tous les nouveaux employés de l'usine ont l'obligation de suivre une formation théorique de base. Cette dernière est complétée par une formation pratique par jumelage. Les contenus de la formation pratique sont peu transférables d'un poste à un autre. C'est l'évaluation «formative» des apprentissages pratiques qui garantit l'accès à la formation pratique, dans sa finalité qui est la maîtrise minimale du métier. Les activités de formation et de développement des compétences sont incluses dans le programme d'intégration des nouveaux employés. Les informations sur les activités de formation sont aussi transmises par les contremaîtres de plancher. Des documents écrits (ex. référentiels de compétences et guides de bonnes pratiques) sont en accès libre à différents endroits dans l'usine.

Par ailleurs, les employés de production travaillent dans un milieu où les risques potentiels d'accidents et de blessures sont élevés. La direction de l'établissement a encadré par des règlements internes le travail des employés afin qu'ils soient conscients des risques potentiels pour leur santé et sécurité. L'application de ces règlements est assurée par l'équipe de contremaîtres, les directeurs de l'usine et les employés qui s'autorégulent.

Papyrus adhère aux principes du développement durable en répondant aux exigences de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO 14001). Cette norme ISO impose, à l'échelle de l'établissement, la maîtrise de compétences techniques, telles que : le domaine des tests, l'étalonnage et l'échantillonnage du produit en sont des exemples. Pour respecter les exigences de cette certification, plus du quart de la formation offerte dans l'établissement porte sur les normes de qualité, la sécurité du travail et l'environnement. Un système de référentiels en lien avec ISO comporte de multiples guides servant la formation. C'est d'ailleurs dans ce cadre de référence que l'entreprise est passée d'une approche de la formation «sur le tas» à une approche plus formelle, plus encadrée et planifiée. La direction souhaite que les employés de production acquièrent une vision d'ensemble du processus de fabrication du papier.

Les entreprises du secteur de la forêt font face à une baisse de la disponibilité de la ressource première et aux effets de la dernière crise économique. L'industrie des pâtes et papiers connaît une importante réduction de la demande de papier journal, de papier d'impression et de papier d'écriture. Une concurrence vive provient notamment des pays émergents qui ouvrent de nouveaux marchés et qui forcent les entreprises québécoises à investir dans la recherche et l'innovation et dans la formation de sa main-d'œuvre¹⁵. Dans ces conditions, la direction de l'entreprise a donc mis en œuvre des actions visant la flexibilité quantitative (Tarondeau, 1999; Atkinson, 1984¹⁶) de ses ressources humaines en s'appuyant sur des licenciements de courtes durées avec des listes de rappel, le recours à du travail en temps supplémentaires offert surtout aux employés expérimentés et la mise en œuvre d'une organisation favorisant la polyvalence des opérateurs de production par la fusion de certains métiers. Ce contexte turbulent et incertain a forcé en 2011 la direction de l'entreprise à faire de nouvelles mises à pied créant un sentiment d'incertitude chez les employés. Le sentiment d'appartenance s'en trouve fragilisée, chez les jeunes tout comme chez les travailleurs expérimentés. Le climat de travail est relativement conflictuel et tendu.

Enfin, mentionnons l'existence d'une forte influence des employés expérimentés sur la concrétisation de l'offre de formation à tous les employés en situation de travail et la difficulté qu'éprouvent certains

¹⁵ Gouvernement du Québec (2012). Diversifier, innover, adapter. Stratégie 2012-2017 pour transformer l'industrie québécoise des produits forestiers. Gouvernement du Québec. Ministère des Ressources naturelles et de la Faune.

¹⁶ Atkinson, J, (1984). Manpower Strategies for flexible organisations, *Personnel Management*, vol.16, no8, 28-31
Tarondeau, J-C. (1999). *La flexibilité des entreprises*, Que sais-je ?, Paris, 127 p.

formateurs à bien transmettre leur savoir-faire, ce qui freine en quelque sorte l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences pour les employés qui en ont besoin.

L'étude de cas

Rappelons que depuis 2011 *Papyrus* est touchée par une importante perte d'expertise, aggravée par une vague brusque de départs à la retraite. Les employés expérimentés ont quitté en apportant avec eux des savoir-faire essentiels au bon fonctionnement de l'usine :

Il y en a qui sont partis à cause de la possible fermeture de l'usine. À cause de la peur de perdre leur job, ils sont partis travailler dans les mines. C'est plus payant. La restructuration a fait mal, la peur et les fonds de pension. Il y en a qui ont pris leur retraite par peur de perdre une partie de leur pension. Des gars de 14 ans d'ancienneté qui travaillaient ici sont partis. Il y en a aussi de 20 ans qui sont partis. (*Gestionnaire*).

En réaction à cette situation, l'entreprise offre au personnel expérimenté la possibilité de faire des heures supplémentaires, selon les besoins de chaque département. Cette forme de flexibilité est pour les gestionnaires un incitatif qui permet d'exploiter l'expertise des employés expérimentés en début de retraite.

Par ailleurs, la gestion des ressources humaines recrute en continu, à partir d'un bassin restreint de main-d'œuvre qualifiée. Une fois embauchés, certains employés qualifiés¹⁷ restent attirés par d'autres entreprises de la région où les conditions salariales sont plus attrayantes. Un phénomène qui vient ici s'ajouter aux récentes mises à pied et aux retraites. Tous les départements de l'usine se retrouvent donc avec une main-d'œuvre relativement jeune, peu expérimentée et dont le sentiment d'appartenance à l'organisation est fragilisé. Depuis 2011, *Papyrus* opère avec un minimum d'employés¹⁸, misant sur la formation pour compenser la perte d'expertise :

Aujourd'hui, l'entreprise ne pourrait pas fonctionner sans formation, car on fonctionne avec peu d'employés. Notre relève n'est pas qualifiée et nos experts ont

¹⁷ Notamment chez les opérateurs de machine.

¹⁸ Le tiers de son personnel habituel.

quitté l'entreprise. On attend encore des retraites pour bientôt ! (*Opérateur expérimenté*)

La direction des ressources humaines s'est positionnée en recrutant de nouveaux employés sans aucune qualification¹⁹, mais qu'elle souhaite former par elle-même, selon les caractéristiques et les exigences du milieu. Elle s'est également engagée à favoriser l'intégration rapide des nouveaux employés, en vue de créer au sein de l'organisation une masse critique d'employés polyvalents. La direction des ressources humaines recrute alors de nouveaux candidats prometteurs en favorisant ceux qui ont une expérience pertinente et qui sont en mesure d'atteindre le plus rapidement les objectifs de performance établis dès l'embauche.

L'accès à la formation

Chez *Papyrus*, un nouvel employé est tenu de suivre une formation théorique de base qui dure deux semaines. C'est à la direction des ressources humaines à qui revient la responsabilité d'informer le nouvel employé des attentes de l'employeur quant aux objectifs de formation. Cette formation théorique a pour objectifs d'apporter une connaissance générale sur le produit, le processus de transformation de la fibre du bois, la sécurité au travail, les mesures d'urgence et sur l'entreprise en général. Les apprentissages théoriques se veulent transférables à l'ensemble des fonctions de l'usine. Une fois les objectifs atteints et réussis, les employés novices sont attirés à un poste de travail avec une spécialité. Chaque employé suit ensuite un entraînement à la tâche par «jumelage» avec un employé expérimenté. Cette méthode de formation vise l'acquisition des savoir-faire spécifiques à chaque situation de travail.

En plus de modules de formation théorique, *Papyrus* offre des activités de formation pratique élaborées par modules et par référentiels de compétences. Chacun des référentiels garantit l'accès aux compétences qui sont spécifiques à un poste de travail. La polyvalence est donc acquise par la réussite de différents modules de formation et l'acquisition des compétences spécifiques à chacun des postes. L'évaluation des compétences, guidée par les référentiels de compétences, est sous la responsabilité de l'expert qui est jumelé à l'employé novice en formation. Il transmet ici son savoir-faire par différentes techniques telles que la démonstration, l'observation, la pratique encadrée et ses conseils.

¹⁹ Une certification de métier par exemple.

Par ailleurs, la direction tend à affecter son personnel (jeune et expérimenté) à des fonctions et des départements multiples. La direction souhaite par cette approche opérer avec un minimum de personnel et assurer une souplesse dans sa façon d'affecter une personne à différents postes ou à différentes tâches, ce qui permet de mieux répondre à des demandes de production variables. Toutefois, le maintien de cette organisation du travail dépend du niveau de compétence des employés, de leur polyvalence et de leur volonté à travailler de cette façon. Selon l'évolution de ses apprentissages pratiques, un employé sera donc susceptible de changer fréquemment de postes de travail. Ces postes de travail sont comparés les uns aux autres et gradués en fonction de la complexité des tâches. Il s'agit d'une polyvalence que la gestion entend étendre à l'échelle de l'entreprise, dans le cadre toutefois de la convention collective qui délimite les postes de travail.

Une autre caractéristique organisationnelle en lien avec l'accès à la formation est la fusion de postes de travail. Des employés se sont retrouvés avec des tâches élargies, dans l'optique d'une plus grande flexibilité de la production :

Ton gars qui est en climatisation depuis 30 ans, du jour au lendemain peut s'en aller mécanicien. On avait des lacunes au début parce que les gens n'avaient aucune formation. On a fait faire un livre avec des images. On a fait notre possible, mais les gens sont limités. Ils arrivent sur un problème de soudure, mais le gars c'est un ancien menuisier. À cause de la fusion de métiers, il doit le faire, mais s'il ne sait pas le faire, il va demander une formation et on lui donne. Il faut donc encadrer plus notre monde avec de la formation. (*Mécanicien*).

Mais l'entreprise éprouve d'importantes difficultés à recruter des employés experts pouvant agir à titre de formateur. On pense même recruter des formateurs externes à l'entreprise. Il reste que la polyvalence acquise par les employés favorise l'accès à des compétences essentielles, autant par rapport à l'application des connaissances théoriques qu'aux savoir-faire pratiques qui sont issus de l'activité²⁰.

L'évaluation formative : une garantie d'accès à la formation

L'accès par les employés à la formation²¹ est assuré par un dispositif d'évaluation des apprentissages. L'évaluation des apprentissages repose en fait sur le témoignage que fait le formateur des acquis de l'apprenti, à partir d'un guide d'apprentissage et d'une fiche d'évaluation. Ce guide d'apprentissage assure

²⁰ Propres à chaque poste et à chaque situation de travail.

²¹ Du point de vue de sa finalité qui est la maîtrise du métier.

l'uniformité de l'évaluation, au regard de chaque poste visé. Il reste que lorsqu'il évalue, le formateur en situation de jumelage conserve une certaine marge de manœuvre, en ce qui a trait notamment au temps requis pour l'apprentissage. Un employé en formation qui éprouve une difficulté d'apprentissage aura alors plus de temps pour s'exercer dans sa nouvelle tâche. C'est au contremaître à qui revient la responsabilité de certifier officiellement la compétence de l'apprenti²². Le contremaître s'assure, à partir du référentiel de compétences et du témoignage de l'employé expert (en jumelage), que tous les paramètres du processus opérationnel visé ont été respectés. L'évaluation reste toutefois «formative», c'est-à-dire qu'elle n'est pas sanctionnée. Le formateur joue donc un rôle important, en regard des efforts de la direction en matière de formation. Il facilite l'accès à la formation sur la base d'une approche formative de l'évaluation. On cherche à corriger les faiblesses de l'apprenti et à s'assurer qu'il maîtrise minimalement les opérations rattachées au poste de travail. Un employé qui éprouve par exemple de la difficulté à maîtriser une règle de sécurité se verra octroyer sans contrainte plus de temps, plus d'entraînement à la tâche, plus de conseils afin qu'il peaufine sa technique. Une fois évalué comme étant suffisamment compétent, l'employé pourra officiellement²³ occuper le poste pour lequel il s'est qualifié. Selon son ancienneté, il aura par la suite la liberté de muter dans un autre poste (vacant) ou dans un autre département s'il répond aux exigences spécifiques du poste. Le cas échéant, il aura accès à de nouvelles activités de formation selon ses besoins.

Des instruments d'apprentissage accessibles à tous

Différents moyens ont été mis en place par la direction de Papyrus pour faciliter l'accès aux connaissances et aux compétences à maîtriser en matière de qualité de production et de sécurité au travail. Parmi ces outils, un carnet²⁴ consigne par écrit les pratiques et les procédures à suivre. Les employés ont aussi accès à une base de données informatisée qui concerne les opérations en usine et l'environnement. La convention collective est aussi autre outil qui peut freiner ou faciliter l'accès à des activités de formation puisque la progression salariale est conventionnée et liée à des compétences à maîtriser.

En résumé, nous pouvons retenir que chez Papyrus l'accès à la formation par les employés repose sur trois principaux systèmes. Le premier est un ensemble de modules de formation théorique qui s'applique obligatoirement à l'échelle de l'entreprise. Le deuxième est une formation pratique qui est spécifique au

²² La finalité de l'accès à la formation.

²³ Par la certification que le contremaître signe.

²⁴ Une sorte d'aide-mémoire.

poste occupé. Le troisième est un système de rotation de tâches, entre postes de travail et départements. L'accès à la «compétence» repose donc sur ces trois systèmes qui sont encadrés par la convention collective en vigueur.

Particularités du milieu de travail en lien avec l'accès à la formation

Les collègues de travail jouent un rôle essentiel en matière d'appropriation des contenus de formation. Ils contribuent à l'accès à la formation, à leur manière et dans tous les secteurs de l'usine. La compétence relationnelle de certains employés expérimentés peut en être l'explication. Faute d'avoir recours à un nombre suffisant d'experts disponibles, un nouvel employé pourrait par exemple être jumelé à un employé expérimenté, mais qui n'a pas forcément la capacité à bien transmettre son savoir-faire :

Mon travail avec l'opérateur m'a donné de la vitesse d'exécution. J'ai été chanceux d'avoir M. X comme formateur, car j'ai entendu dire toute sorte de choses sur le plancher sur des formateurs dictateurs. (*Employé novice*²⁵).

Certains employés auraient même quitté l'entreprise à cause de leur incompatibilité de caractères avec l'employé expert à qui on a confié le jumelage. Rappelons à cet effet que ce sont des employés volontaires qui agissent en tant que formateur :

On a des employés volontaires pour le jumelage, mais qui sont incapables de transmettre. Ils n'ont aucune technique de communication. On a perdu des nouveaux à cause de ça. (*Superviseur à la production*).

Cette situation fragilise l'accès à la formation puisqu'elle crée des disparités de compétences dans l'usine : «On a des postes qu'on n'arrive pas à combler à cause des opérateurs qui sont trop bêtes». Une forme d'inégalité prendra alors forme lorsque l'apprenti jumelé à un employé expérimenté n'aura pas la qualité de formation nécessaire pour répondre aux besoins spécifiques du poste occupé. À moins que le superviseur intervienne en proposant à l'apprenti un nouvel employé expérimenté :

On en échappe ! Des jeunes nouveaux démissionnent. C'est arrivé souvent. On apprend par la suite que c'est à cause du jumelage. Il est trop tard. On s'arrange quand même pour que le nouveau s'entende avec l'expérimenté, sinon on le change avec un autre opérateur, quand on le voit. (*Superviseur, opérations*).

²⁵ Un an d'expérience.

Le niveau de compétence attendu est aussi assuré par les pairs qui auront éventuellement à partager le travail avec l'apprenti. Le nouvel employé a une sorte d'obligation morale (et implicite) de s'entendre avec ses futurs collègues. Le travail est dangereux. Si le nouvel employé ne respecte pas les règles formelles de sécurité, il risque le rejet graduel du groupe :

Ici, tu poses des questions et les employés répondent sauf lorsque tu n'embarques pas dans la sécurité. Ça se passe graduellement. La gang va te faire comprendre la sécurité et si tu ne réagis pas, ils vont couper les vivres (...) Tu te retrouveras bien seul ensuite pour apprendre ta machine. *(Opérateur expérimenté)*.

Plusieurs employés vont bientôt prendre leur retraite. Les plus expérimentés restent toutefois ouverts lorsqu'on les sollicite pour le transfert des compétences. Le transfert facilite en quelque sorte l'accès à des compétences et des savoir-faire non documentés:

Il faut que tu poses des questions aux mécanos. Il faut comme nouveau que tu t'intéresses, que tu questionnes les mécanos. C'est ça qui est le fun ici. Il y a une circulation de l'information, une transparence. On forme pour du monde en poste qui est compétent pour le groupe. *(Superviseur de production)*.

On peut ajouter que le développement des compétences individuelles va de pair avec l'accès aux connaissances des employés d'une même équipe de travail : organiser en groupe, les employés organisent leur travail, obtiennent des informations sur les formations disponibles qu'ils n'auraient pas autrement : «On a une vraie équipe qui s'entraide, il y a beaucoup d'échanges entre nous (employé)». C'est donc une sorte de jugement informel des pairs qui garantit par régulation autonome l'accès à la compétence en milieu de travail, dans son entièreté. Si le novice est compétent, on l'intègre rapidement au groupe.

Il y a aussi la situation où l'employé formateur rebute la formation, par son attitude peu avenante²⁶ :

Lorsque le patron est trop dur, ça le dérange et il arrête de former. Ici, le formateur est un volontaire. Il n'est pas obligé de former. *(Gestionnaire)*.

²⁶ Le climat de travail fait donc la différence entre un milieu où la formation se diffuse correctement et un milieu négatif où pourrait émerger des inégalités de la formation.

En conclusion, s'intéresser ici aux conditions d'accès à la formation chez Papyrus c'est questionner : les modalités de l'offre de formation (formation offerte à l'interne par des formateurs, à l'entrée à tous les nouveaux employés), les besoins des employés novices par rapport au contenu des activités de formation proposés, la présence d'acteurs clés (le formateur et le contremaître) comme un facteur d'intégration des nouveaux employés dans l'organisation et l'organisation du travail en équipe où les employés ont accès de manière plus ou moins formelle à certaines connaissances et des compétences permettant de développer leur polyvalence. On pourra toutefois voir apparaître une forme d'inégalité de la formation fondée sur la qualité relationnelle de la transmission des savoir-faire, certains apprentis ayant déjà choisi de démissionner plutôt que de persister.

Étude de cas - B2P (C2)

La formation offerte vise à répondre à un besoin de flexibilité au sein des équipes de travail et permet aussi aux employés intéressés d'acquérir de nouvelles compétences pour s'assurer une progression au sein de l'entreprise :

La compagnie a une grosse tendance à ça, que les gens soient le plus polyvalents possible. Si y a quelqu'un qui est pas là le matin, c'est plus facile de le remplacer. (...) Depuis que je suis là ils ont tout le temps dit « si t'es capable de tout faire c'est merveilleux ». C'est sûr que tout le monde a pas la chance d'apprendre tous les postes de travail. (Contrôleur de la ligne de vernissage).

Le gestionnaire m'a parlé de ça et j'ai dit « tant mieux » : si je suis capable d'avancer avec cette formation, s'il manque une personne, je m'en vais sur telle machine. C'est bon pour moi aussi. Au lieu de me faire tasser, tu sais si y'en a un qui est plus vieux que moi il pourrait me tasser, mais là non. J'ai dit « j'embarque », ça coûte rien. (Opérateur, devenu formateur à différents postes).

Particularités

L'entreprise B2P a été créée vers la fin des années 1970. Récemment, elle est devenue actionnaire de la scierie qui l'approvisionne en planches, s'assurant ainsi d'une stabilité dans le volume et la qualité du produit. La scierie est située dans une région adjacente, à environ une heure de route. Seulement une partie des employés de production sont syndiqués offrant certaines situations contrastantes en matière de formation : les employés syndiqués ont accès davantage à une formation structurée et plus formelle, où des formateurs sont identifiés pour assurer la transmission de certaines connaissances pour des postes ciblés. Pour la section de l'entreprise qui n'est pas syndiquée, la formation des nouveaux employés est beaucoup moins formelle, ce qui pourrait créer aux yeux de certains une certaine inégalité.

L'entreprise comporte trois divisions principales : le lattage, la fabrication des planches, et le vernissage (le cas échéant) et l'emballage pour expédition. De nouvelles technologies ont entraîné la réorganisation du travail et l'élimination de certains postes, notamment dans les divisions de fabrication et de vernissage. Par exemple, au « bottage²⁷ », alors qu'autrefois quatre ou cinq employés par quart de travail s'y trouvaient, on ne compte plus qu'un employé, depuis l'installation d'un appareil avec scanneur. Par ailleurs, le travail est organisé par petits lots pour répondre aux commandes des clients, devenues plus

²⁷ C'est l'opération où la partie inutilisable des planches, sur le sens de la longueur, est coupée. Elle est recyclée pour alimenter en combustible de fours où les planches sont chauffées à une étape ultérieure.

petites. On voit là la chaîne du juste-à-temps, qui impose une organisation du travail dans les différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement. En effet, la plupart des clients maintiennent depuis quelques années un inventaire minimal, ce qui les amène à effectuer des commandes de production plus petites et plus fréquentes. Au niveau de la formation, cette façon de travailler peut avoir des conséquences sur les attentes de la direction pour que les employés soient de plus en plus polyvalents. La planification de l'offre de formation semble donc être associée notamment aux changements technologiques et aux changements dans l'organisation du travail.

L'étude de cas

Un dispositif externe permettant de structurer l'offre de formation

Chez B2P, les programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) ont permis de structurer l'offre de formation et d'assurer une meilleure transmission des connaissances entre les employés plus expérimentés et les employés plus jeunes. Des formateurs (occasionnels ou à temps plein) ont comme responsabilité de transmettre leurs connaissances afin d'accroître l'autonomie des employés en place et leur polyvalence dans les différentes équipes de travail. Toutefois, avant la mise en place du PAMT, les formateurs étaient peu structurés :

Nous on l'a vu au début, on l'avait pas notre système de procédures, pis on montrait et des fois deux semaines après il oubliait. On faisait des outils, des checklist où il faut qu'il coche, des systèmes de même. Et au bout d'un moment il en avait plus besoin, pis tout se passait bien et juste à expliquer comment ça marche et lui demander de me l'expliquer par la suite, ça c'est les meilleurs moyens, les plus efficaces.
(Responsable des procédés techniques).

Un formateur mentionnait en entrevue qu'à cette période où le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) n'était pas disponible au sein de l'entreprise, la formation se faisait davantage de manière informelle :

Quand j'ai commencé [...] il m'a dit « ça c'est de même, c'est comme ça, comme ça , t'as une scie. L'as-tu déjà fait ? Non. Ben c'est comme ça, comme ça ». C'était de même tout le temps. On apprenait sur le tas. [Avec le PAMT], c'est une autre étape.
(Employé, 15 ans d'expérience, formateur).

Des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) ont été intégrés aux activités de formation, au cours des dernières années, permettant de découper et décrire les tâches de façon assez précise, en

particulier en lien avec les nouveaux appareils, incluant des technologies numériques. La mise en place du PAMT a donc permis de formaliser la création et l'usage d'outils de formation :

Dans mon cas ça amène une prise de conscience d'être vraiment plus clair quand on transmet l'information. Demander des choses comme « As-tu compris ? Explique-moi ce que je viens de te dire ? Explique-moi ce qu'il faut que tu fasses ? (...) Parce qu'à un moment donné quand ça fait dix ans qu'on fait la même chose, c'est comme trop facile. Même si on l'explique et qu'on pense qu'on l'explique bien. Ben là après ou le lendemain : « explique-moi ce qu'il faut que tu fasses ? ». Et là on le sait s'il a compris. [Avant le PAMT] j'avais jamais pensé à ce côté-là. C'est vraiment efficace, on a la réponse tout de suite s'il a compris ou s'il n'a pas compris. (Compagnon).

La formalisation des pratiques de formation favoriserait l'accès

L'accès à la formation semble suivre l'évolution de la formalisation des activités au sein de l'entreprise. Il y a donc eu, chez B2P, un processus de formalisation de la formation associée à un processus de flexibilisation. Par ailleurs, malgré l'existence du PAMT plusieurs outils et dispositifs sont faits « maison » permettant d'adapter la formation et le suivi des apprentissages aux réalités du terrain :

Mes outils je me les crée moi-même, des feuilles de route, des feuilles de tâches. Fait que si y a de quoi qui marche pas à mon goût, que ça fait plusieurs fois que l'employé a de la difficulté, là je crée un outil. Les outils Excel ça aide avec des exemples, avec des chiffres, des tableaux. C'est beaucoup visuel pour faire comprendre. (Responsable des procédés techniques).

Deux critères permettent ici de résumer la problématique de l'accès à la formation chez B2P. D'abord, l'accès à la formation semble conditionné par la recherche de la flexibilité au sein des postes de travail. Ensuite, la direction souhaite offrir de la formation et répondre aux besoins des employés afin de les retenir les employés les plus talentueux. À ce titre, la direction fait aussi preuve d'ouverture pour accorder le temps nécessaire aux employés afin qu'ils acquièrent suffisamment de compétences pour être autonomes et bien faire le travail demandé :

Souvent pour la formation, on essaye d'appliquer le temps nécessaire jusqu'à ce que l'employé s'adapte à faire le travail. De ce côté-là l'entreprise [est vraiment ouverte] pour la formation. On a pas le choix, tous les postes sont importants fait que si on en a un qui est plus ou moins bien formé, on va faire moins de pieds carrés, tout découle. Plus de chances de briser, plus de chances de casses. (Responsable des procédés techniques).

Étude de cas - Attaché (C2)

Confiance, collaboration et transparence, des conditions de succès à l'accès à la formation au sein de l'entreprise :

Je travaille beaucoup en collaboration avec la production, je regarde son planning, quand je sais qu'elle va fermer une machine, qu'il y aura deux opérateurs libres, je vois quand s'ouvre une fenêtre pour former. *(Responsable des ressources humaines).*

Particularités

Attaché est une usine de tissu qui se spécialise dans la fabrication de textile technique à l'usage principalement des industries automobile et aéronautique. Le secteur de la fabrication de textiles est en mutation depuis les cinq dernières années, et *Attaché* n'a pas échappé aux fluctuations économiques, à la concurrence des pays asiatiques et a dû revoir sa mission d'entreprise afin d'être le chef de fil de son industrie en offrant des produits novateurs. Pour ce faire, *Attaché* a mis en place un laboratoire de recherche et de développement qui assure la qualité de ses produits notamment quant à la résistance des matériaux. La formation des employés s'inscrit donc dans une démarche d'amélioration continue où les employés, les représentants syndicaux et les membres de la direction travaillent en collaboration notamment dans des groupes d'amélioration de la qualité, en adhérant au principe de production au plus juste, en mettant en place des projets Kaizen ou encore en appliquant le principe 5S afin de réduire les activités sans valeur ajoutée.

L'accès à la formation peut être expliqué chez *Attaché* notamment par la grande collaboration entre les acteurs et une culture dynamique de formation, ce qui fait en sorte que l'offre de formation est structurée et les pratiques formalisées. Les employés syndiqués ont accès aux activités de formation selon leur niveau d'ancienneté. Toutefois, la direction conserve un droit de réserve afin que les employés qui ont besoins de renouveler leurs compétences ou d'acquérir d'en acquérir de nouvelles puissent participer à la formation en ne respectant pas nécessairement le principe d'ancienneté.

L'étude de cas

Accès à la formation au sein de l'entreprise

Chez *Attaché*, l'accès à la formation peut s'expliquer notamment par le haut degré de formalisation de ses pratiques. La présence syndicale et la relation de confiance avec la direction ont contribué à formaliser

l'offre de formation, notamment en favorisant le compagnonnage, tel que nous l'explique le responsable des ressources humaines :

Pour le syndicat, la formation fait partie de l'entreprise et du succès. Faut dire que notre exécutif syndical c'est des gens qui sont très vaillants, ils veulent que ce soit égal. [...] J'ai pas de comité de formation comme tel, parce que tout le monde fait tout ici. Ils sont beaucoup impliqués au niveau de la formation. Il y a de la confiance, c'est sûr que des fois, quand il y a quelque chose qui ne fonctionne pas, on s'assoit et on en jase. *(Responsable des ressources humaines)*.

Aussi, la recherche de l'amélioration continue dans la production pousse la direction de l'entreprise à offrir de la formation pour répondre aux nouveaux besoins des opérateurs d'équipement afin qu'ils puissent être plus polyvalents dans chacune des équipes (cellules) de travail. Cette offre de formation se fait directement sur le lieu de travail, principalement de jour, par un formateur qui accompagne les apprentis sans avoir à les libérer de la production :

Faut pas que la formation nuise à la production, sinon c'est mal accueilli. On a beau dire, ils apprennent, mais s'ils peuvent apprendre en produisant, ça c'est l'idéal. C'est ce qu'on essaie de faire. *(Responsable des ressources humaines)*.

Les entretiens réalisés montre aussi que la direction est réellement engagée dans une offre de formation structurée, tant pour ses nouveaux employés que pour ses travailleurs plus expérimentés, en proposant systématiquement à certains employés expérimentés de suivre une formation de formateur :

Moi je regarde tout le temps quand le comité sectoriel fait des formations de formateurs, si on a des nouveaux formateurs, et je les envoie. Ça dure 3 jours. J'ai même envoyé le superviseur, pour savoir ce que son formateur apprend. C'est sûr que dans toute l'usine, ils ont pas tous fait la formation de formateurs, mais graduellement je les envoie. Avec le comité sectoriel on peut l'utiliser pour la loi 90, pourquoi pas utiliser tout ce qu'on peut ? Son salaire est payé en plus. *(Responsable des ressources humaines)*.

Ces activités s'inscrivent dans un PAMT par lequel l'entreprise bénéficie d'un certain cadre pour l'apprentissage et d'une subvention pour compenser la perte de productivité de l'apprenti et le temps passé par le compagnon pour l'encadrement. Les PAMT sont utilisés comme source financière d'appui pour absorber les coûts liés à la formation. Mais d'emblée, la direction des RH souligne que les PAMT ne sont qu'une base, qu'ils adaptent pour pousser plus finement l'acquisition de compétences spécifiques à la production.

Au niveau du tissage un programme d'apprentissage qui a été faite par Emploi-Qc. C'est une petite partie, la partie tisserand. Nous on a rajouté tout le programme au niveau de la petite mécanique. On rencontre aussi le syndicat pour leur dire « un tel est qualifié parce qu'il est capable d'atteindre les objectifs et les éléments de compétence du programme ». [...] Le PAMT ça a été la couche de base, après ça on a tout rajouté pour les autres programmes. *(Responsable des ressources humaines)*.

L'organisation du travail et l'accès à la formation

Chez *Attaché*, nos entretiens montrent au sujet de l'organisation du travail que la rotation des postes et le travail en cellules ont permis de mieux répondre aux besoins de la production et d'assurer la survie de l'entreprise. En revoyant l'organisation du travail, les employés et la direction ont opté pour la polyvalence. Cette idée de «cellules» est venue des employés et ensuite a été reprise par la direction pour répondre à l'obstacle du manque de temps pour participer à des activités de formation :

Ça fait qu'à un moment les employés ont dit « regarde, on est en train de tous perdre nos jobs, il faut changer cette méthode-là ». On (des mécaniciens) a fait des propositions de travailler en cellules. C'est venu des mécaniciens, pas de la direction. *(Instructeur, résolution de problèmes)*.

À un moment donné ici ça n'allait pas bien. On était pas loin de la faillite à un moment donné. Tout le monde a mis la main à la pâte pour sauver la compagnie. C'est là qu'on a introduit la rotation, le fonctionnement en cellule, pour produire plus juste, pas avoir trop d'inventaire. C'est pour ça qu'il nous fallait des gens très polyvalents, qui peuvent toucher à tout. Avant il y avait des goulots, et comme il n'y avait qu'une personne, ça prenait du temps. Maintenant que tout le monde a été formé, y a beaucoup de personnes qui peuvent faire le même travail, au besoin. *(Directeur de production)*.

Cette polyvalence recherchée se traduit dans la convention collective par des augmentations salariales autant pour les nouveaux employés que les employés plus expérimentés, qui peuvent devenir formateurs :

C'est ça, et bien souvent ces gens vont être formateurs pour des formations ponctuelles, vu qu'ils sont spécialistes dans telle chose. On va dire : « oui, tu veux-tu former un tel la dessus, il a un peu de difficulté. » Parce qu'on sait que mettre beaucoup de temps pour qu'ils acquièrent toutes les compétences quand la personne il lui reste juste 1 an et demi à travailler, on se dit faut être réaliste. On a fait ça dans tous les départements. À la peinture, tous mes anciens sont partis à la retraite. On aurait pu faire ça plus drastique, les disqualifier et les sortir, mais je trouvais ça...ça fait 42 ans et parce qu'il est pas capable de passer des brins ou pas capables de monter sur les beams, je vais le pousser à la porte.

Je trouvais ça dur, mais on voulait quand même que la prochaine génération qui s'en vient, qu'ils soient capables de tout faire. S'ils sont pas capables, eux seront disqualifiés. Alors ça les motive, parce qu'on a aussi mis en place, dans la convention collective, qu'à chaque fois qu'ils atteignent une compétence, le salaire monte. Ça les motive, mais faut qu'ils atteignent la compétence, fait que c'est pour ça que c'est dans la convention collective. *(Responsable des ressources humaines)*.

Ainsi, à côté de la simple reconnaissance de l'ancienneté dans le poste en lien avec le salaire, la direction a mis en place avec le syndicat la reconnaissance de nouvelles compétences acquises par les travailleurs :

Il est qualifié parce qu'il a les heures de faites, mais il est pas qualifié vraiment. Je voulais plus voir ça. Fait que le syndicat a accepté parce qu'ils trouvaient ça injuste. Celui qui fait pas tout, ben, il fait pas tout, mais l'autre il est vraiment fier de sa qualification parce qu'il fait tout. Y a pas un salaire pour un salaire, y a un salaire pour sa compétence. Fait que ça a très bien passé. *(Responsable des ressources humaines)*.

La planification des besoins de formation

Enfin, chez *Attaché* la direction des ressources humaines adhère à une certaine vision à long terme et un intérêt dans la planification des besoins de formation des employés et le développement d'une offre de formation répondant aux besoins :

J'y tiens, on m'isolera pas. [...] [La production et les ressources humaines] doivent travailler de concert en fonction des commandes et tout ça. Moi je regarde toujours en fonction de la convention collective. Qui je peux déplacer, qui est qualifié. C'est toute une gymnastique, parce qu'il faut arriver à produire et à former nos gens. [...]

Faut voir à long terme. Moi la formation c'est quelque chose que je crois. J'ai beaucoup travaillé dans des services de formation à l'interne parce que j'y crois beaucoup. Mais faut que ce soit fait de la bonne façon, c'est pour ça qu'on est toujours en analyse. Je dis pas qu'on a pas des fois des problèmes, des fois il y a des petites choses qu'on aurait pas dû faire ça comme ça. Mais je trouve que quand je regarde les programmes, tout ce qui a été fait, on est sur la bonne voie. Ça a porté fruit d'avoir une bonne formation. *(Responsable des ressources humaines)*.

Étude de cas - Purfer (C2)

Un paradoxe entre une situation souhaitée quant à une offre de formation à tous les employés et la participation réelle des employés aux activités :

La formation est un point continuellement à l'ordre du jour : on fait du développement de programme, par exemple avec la formation compagnon/apprenti. *(Directrice des ressources humaines).*

À l'entrée, j'ai pas eu de formation; j'ai fait mon stage ici durant mon DEP, mais j'ai fait d'autres tâches que la soudure, en fait. *(Apprenti soudeur).*

Particularités

Purfer a démarré ses activités au début des années 1980 et s'est graduellement spécialisée dans la fabrication de produits d'acier sur mesure pour certaines industries dont la pétrochimie, la fabrication d'acier et l'exploitation minière. L'entreprise a développé au cours des dernières années ses activités manufacturières et d'ingénierie au fil d'innovations et d'investissements, elle regroupe maintenant un peu moins de 200 employés. Récemment, la direction de l'entreprise a connu un renouvellement de ses membres. Cette nouvelle direction veut instaurer une formalisation de la structure de l'entreprise, des équipes de gestion mieux définies et un changer la culture dans l'entreprise. Celui-ci vise la flexibilisation des postes, l'introduction de nouvelles technologies et davantage de pratiques d'amélioration continue. À ce titre, *Purfer* s'est dotée d'un progiciel de gestion intégré (système ERP) qui a eu des effets sur les besoins de formation et requiert de la direction de l'entreprise une surveillance constante de la qualité de ses produits et des compétences des employés. Les besoins des nouveaux employés sont balisés, pour la plupart des métiers, par les normes de compétences en place, implantées en collaboration avec Emploi-Québec.

Aux yeux de la nouvelle direction des ressources humaines, l'offre de formation y est assez bien structurée par la présence de dispositifs formels internes et externes tels que : un programme de développement des compétences par métier, la formation de compagnons, les activités de formation offertes par le Centre d'excellence en fabrication métallique de la région. L'accès aux activités de formation est contrôlé par les membres de la direction, en considérant l'intérêt et l'ouverture des travailleurs et la disponibilité de consultants pour aider à documenter les opérations des corps de métier.

Toutefois, nos entretiens réalisés avec des employés de production montrent un écart entre ce qui est prévu par la direction en matière de formation de la main-d'œuvre et la réelle reconnaissance des compétences et de la qualification. Par exemple, la convention collective sans assez vague dans la définition des tâches et la reconnaissance formelle de l'expérience des employés. Ces entretiens montrent une perception d'inégalité dans l'accès aux activités de formation puisque le choix des candidats à former est déterminé par la direction de l'entreprise, sans égard aux besoins exprimés ou encore aux préoccupations individuelles.

L'étude de cas

Accès à la formation au sein de l'entreprise

Les entretiens réalisés chez *Purfer* ont mis en évidence des propos contrastés quant à la problématique de l'accès à la formation dans l'entreprise. La direction des ressources humaines, un nouveau poste qui a été créé récemment, souligne les efforts menés, en collaboration avec le Centre d'excellence en fabrication métallique de la région, pour valoriser la formation compagnon-apprenti et l'explicitation des tâches de plusieurs métiers par des descriptions formelles écrites ou par l'extraction de connaissances issus de vidéo.

Une particularité dans l'offre de formation chez *Purfer* est attribuable à la faible qualification de la main-d'œuvre disponible. Plusieurs postes d'entrée sont occupés par des employés sans formation spécifique en attente de l'obtention d'une certification de métier. Plusieurs postes de journaliers sont associés à un degré élevé de pénibilité physique. Le bassin de recrutement de nouveaux employés est faible puisque les établissements scolaires de la région qui offre des formations de DEP en soudure ou en assemblage n'arrivent pas à attirer suffisamment de candidats et donc à diplômer des travailleurs spécialisés pour les besoins des entreprises de la région. C'est pourquoi l'entreprise a fait appel, depuis quelques années, à des soudeurs qualifiés du Costa Rica. Ceux-ci possèdent les compétences spécifiques recherchées par l'entreprise. Emploi-Québec a dispensé des cours de francisation pour faciliter leur insertion professionnelle.

Chez *Purfer*, nous avons observé à travers les entretiens réalisés le faible niveau de formalisation des tâches, malgré la présence d'une convention collective. Dans un sens, la non présence de définition des tâches peut être un frein éventuel à la reconnaissance des compétences et à l'accès à des formations additionnelles spécialisées :

La convention est « basic », pas un gros syndicat. Il n'y a pas de définition de tâches exclusives. Les métiers sont plutôt autonomes, ils font ce qu'il y a à faire. J'ai les compétences mais pas le diplôme pour dire que j'ai les compétences. Il y a des formations ponctuelles, des « refresh », par ex. en SST, la conduite d'un lift le travail en hauteur, la formation au pont roulant. (*Assembleur et délégué syndical*).

Cet assembleur précise aussi que le fait qu'il détienne les compétences mais de formation spécifique (ex. DEP), il n'a pas accès aux activités de compagnonnage, et il n'est pas non plus informé des activités offertes tandis que des travailleurs avec moins d'expérience mais avec une qualification formelle (DEP) ont été informés et ont accès à la formation pour devenir des formateurs.

Les besoins de formation en lien avec l'introduction des nouvelles technologies

On note que les besoins de formation sont en lien notamment avec l'introduction du nouveau progiciel intégré (système ERP) et l'introduction de nouveaux équipements. Par exemple, au niveau des besoins de formation, un assembleur et un soudeur-monteur expriment :

[ça serait bien de la] formation sur méthodes de travail et organisation du travail, pour prévoir la place requise pour déplacer des objets avec le pont roulant, et éviter la manipulation d'objets de façon inutile. Le processus d'amélioration continue a été mis en branle mais il manque de suivi dans les projets, même si c'est présent un peu partout. [...] Le nouveau robot : ça va entraîner des besoins de formation. La formation suit les besoins. (*Assembleur*).

La semaine prochaine arrive une nouvelle machine : 6 soudeurs ont été choisis par la direction pour être plus aptes à composer avec le robot et la haute technologie. (*Soudeur-monteur*).

Défi liés à la formation

Une difficulté qui a été documentée ici dans l'accès à la formation est la pression de l'entreprise pour assurer la qualité des produits et la réponse rapide aux besoins des clients. Ce qui fait en sorte que certains compagnons vont davantage travailler avec des travailleurs expérimentés, plutôt que des plus jeunes, afin de fabriquer un produit répondant aux exigences des clients et pour ne pas pénaliser les temps de production, c'est notamment le cas de certains types de soudure :

[...] les employeurs deviennent plus exigeants et demandent des cartes de compétences plus avancées. Les clients exigent ces cartes de compétences parce que

c'est dans le secteur des raffineries et donc, il y a des risques de désastre écologique.
(Soudeur).

On peut noter aussi que des aspects d'organisation du travail imposent des contraintes sur le travail des compagnons. D'abord, certains compagnons travaillent à proximité dans l'entreprise, ce qui est préférable car lorsque le compagnon travaille dans une section éloignée, il peut difficilement interagir avec l'apprenti en situation directe. Aussi, les compagnons peuvent encadrer des apprentis dans la mesure où les tâches exigées par le contremaître leur en laisse le temps.

Aussi, il semble que la direction fait peu de suivi formel dans l'évaluation des compétences suite à la participation aux activités de formation employés qui ont eu accès à de la formation :

Il y a un manque de feedback. La formation qualifiante est importante à ses yeux, parce que ça permet de changer le travail (les tâches attribuées), c'est plus motivant et permet d'accéder à d'autres postes. (Soudeur).

Étude de cas - Alberobec (C2)

Le plus grand défi chez *Alberobec* pour participer à la formation est le manque de temps et la réticence de la direction à libérer les employés pour ne pas nuire à la production :

Le temps. Ils n'ont personne pour libérer les personnes, si tu envoies un gars apprendre sur un nouveau poste, tu le remplaces par qui? Si on prend quelqu'un d'une autre équipe c'est du surtemps. [...] Y a toujours des contraintes. Quand tu parles de formation, c'est toujours un dossier chaud. [...] Ils veulent pas libérer, ils veulent pas ci. Quand j'étais superviseur d'équipe, je prenais le temps de dire au gars tu t'en vas. Apprends la machine et je fais la job. Je les ai formés en passant par-dessus mon boss. Je l'ai pris sur mes épaules la formation. C'est de même que j'ai réussi à former mes jeunes. (*Superviseur de la cour à bois*).

Particularités

Alberobec est une entreprise familiale syndiquée, avec quelques établissements à travers le Québec faisant partie du secteur de la fabrication de produits en bois. L'accès à la formation passe principalement par le critère de l'ancienneté tel que le prévoit la convention collective. Pour certains employés, qui ne sont pas couverts par la convention collective puisqu'ils ont un statut d'emploi occasionnel, ne peut accéder à des activités de formations. Cette réalité représente pour certains une perception d'inégalité.

Au niveau de la planification des besoins de formation, la direction souhaite revoir ses pratiques pour s'assurer que les nouveaux employés (les plus jeunes) puissent accéder eux aussi à la formation bien que le critère d'ancienneté prime. Depuis les dernières années, la direction et le syndicat collaborent davantage à formaliser les pratiques de formation. À ce titre, un comité paritaire de formation a d'ailleurs été mis sur pied.

L'étude de cas

Planification de l'offre de formation

Pour travailler dans ce secteur d'activité, il ne semble pas y avoir de formation collégiale appropriée. Lorsque *Alberobec* a ouvert ses portes il y a une trentaine d'années, les employés n'avaient pas de formation initiale, ils ont plutôt été formés sur le tas. Bien que nous ayons observé une volonté de formaliser les pratiques de formation, l'offre de formation y est encore peu structurée : le jumelage demeure la méthode de formation la plus courante dans l'entreprise. Un employé nouvellement embauché, débute sa carrière chez *Alberobec* en tant que journalier, ensuite il sera formé par jumelage

dans une variété de postes. Les journaliers sont donc responsables de remplacer des travailleurs lorsqu'ils sont absents et s'assurent de l'entretien de l'usine. Même s'ils sont polyvalents, ils travaillent rarement à des périodes consécutives aux mêmes postes. En conséquence, ils se sentent parfois mal à l'aise de travailler à certains postes où ils n'ont pas affectés depuis un certain temps. Les employés ayant des postes de journaliers doivent attendre quelques années avant d'accéder à des postes spécifiques.

Pour la formation ce qui arrive c'est que mettons on en forme en janvier et février, et après ça va être six mois avant qu'ils repratiquent sur la machine, à la place de les envoyer plus régulièrement sur la machine. Tandis que là on les forme et après ils reviennent dans six mois, un an peut-être mais...t'oublie, alors que s'ils revenaient une couple d'heures par deux semaines, ils ne perdraient pas, comme ça quand t'en a besoin, ok go ! (*Mécanicien*).

Malgré cette offre de formation peu structurée, les dirigeants de l'entreprise et le directeur des ressources humaines préfèrent organiser la formation au sein de leur entreprise afin de s'assurer d'avoir une main-d'œuvre qualifiée pour les prochaines années et d'améliorer les connaissances et les compétences des travailleurs ayant plus d'ancienneté. Les employés plus expérimentés ont notamment davantage besoin de formation en informatique. Pour remédier à ces problématiques, ils ont créé un comité de formation paritaire afin de mieux structurer la formation pour l'ensemble du groupe.

La planification de la main-d'œuvre chez *Alberobec*, notamment en revoyant l'organisation du travail et les méthodes, permettrait de répondre aux besoins de formation des employés tout en respectant les délais de production :

Le plus dur c'est d'avoir une formation continue. Aujourd'hui j'avais prévu de la formation et j'en ai pas eue. La raison peut être x y z j'ai pas un backup d'employés qui attendent juste ça remplacer leurs confrères de travail [...] Moi ce que j'avais planifié ça tombe à l'eau. (*Surintendant de production*).

Formalisation des dispositifs de formation

Récemment, la direction a décidé de revoir le matériel pédagogique afin de rendre la formation plus accessible et plus ciblée pour les employés. À ce titre, la direction a revu les outils « maison » : manuel de formation révisé pour en faire de courtes fiches d'instructions avec des photos, création de grilles d'évaluation des postes afin d'adapter la formation aux besoins des employés et aux attentes de

l'entreprise. Ces outils permettront, aux yeux de la direction, de rendre les employés plus autonomes dans la réalisation de leurs tâches.

Qu'en est-il de l'accès à la formation ? Et, quelle est la probabilité de recevoir de la formation?

Chez *Alberobec*, comme nous l'avons présenté plus tôt, l'accès aux activités de formation passe par la reconnaissance de l'ancienneté via la convention collective. Le fait d'octroyer la formation par ancienneté fait en sorte qu'accéder à de la formation est plus difficile pour les travailleurs plus jeunes au sein de l'entreprise :

Ça a toujours été comme ça. Sauf que ça a jamais été structuré, à part qu'on sait que ça va par ancienneté. Y a pas vraiment d'analyse du profil, est ce qu'il est apte ou non. On le forme et après ça on peut corriger des lacunes. Chaque personne a sa capacité d'apprendre aussi, donc des fois on donne un peu plus de formation, des fois un peu moins. Y a des cahiers avec des notes, des instructions et tout. On veut mettre plus de structure, on passe à la révision des documents. On a commencé à faire des fiches synthèses, petit à petit reprendre la formation qui se donne depuis 30 ans. Donc oui il y a toujours eu de la formation. (*Directeur des ressources humaines*).

À cet égard, certains employés évoquent la difficulté à obtenir de la formation lorsqu'ils en demandent. Cependant, sachant que la formation se donne initialement par jumelage, les employés ne disposent d'un vaste choix parmi une grande variété d'activités. Malgré tout, la direction de l'entreprise souhaite encourager le développement des compétences de ses travailleurs moins expérimentés :

La formation la façon dont on la voit c'est surtout au niveau des jeunes, les gens qui sont rentrés dans les 3 dernières années. Les gens on cherche à les faire grimper sur des postes, au fil des mois on les forme pour qu'ils soient aptes à faire des remplacements en période estivale. (*Surintendant de production*).

Les défis liés à la formation

Un des obstacles les plus importants liés à la formation des travailleurs est le manque de temps. Les dirigeants de l'entreprise ne semblent pas trouver le temps nécessaire pour offrir de la formation et pour libérer les travailleurs de la production :

Ils ont de la misère à donner de la formation. J'ai un de mes neveux qui travaille ici et il m'en a justement parlé en fin de semaine. Il me dit « je leur demande de la

formation mais à chaque fois ils ont pas de monde » et il dit « j'irais remplacer », mais il a pas de formation. Ils attendent à l'été mais l'été ils ont pas le temps, faut qu'ils en donnent à l'hiver. *(Employé dans la cour à bois)*.

Certains travailleurs ont évoqué aussi le fait qu'il y a des déficiences quant à la formation reçue parce que les travailleurs formés n'opèrent pas de la manière voulue :

Il y a eu de la formation au niveau du déchargement des camions qui est à mon sens une des choses les plus importantes parce que tu mets la vie en danger du camionneur. Des gars qui sont venus sur cette formation-là, ont même pas encore appris comment décharger un camion et on les garroche là comme ça. Là-dessus je trouve qu'il y a des manques à gagner. *(Opérateur)*.

C'est donc face à cette problématique que certains travailleurs mentionnent l'importance d'avoir une grille d'évaluation qui permette de valider les connaissances acquises en formation. Selon eux, cette grille permettrait de s'assurer que la formation soit de qualité égale et constante.

Ajoutons pour terminer qu'il y a une volonté du côté de la direction et du directeur des ressources humaines d'entretenir une bonne collaboration avec les employés, de créer un climat de travail satisfaisant afin de susciter un plus grand engagement des employés envers les objectifs de l'entreprise et de faire du développement des compétences et de la formation un facteur de rétention des employés.

Étude de cas - Quick-Avatar (C2)

Une PME à l'image de son secteur d'activités : la formation comme changement de culture :

Quand j'ai parlé aux employés, j'ai dit « Demain matin, vos cerveaux, vous les rentrez dans l'usine, vous ne laissez plus dans l'auto », fait que j'ai dit ça, exactement comme ça, j'ai dit « À partir de demain matin, moi je veux utiliser vos cerveaux », fait qu'à partir de là, les méthodes de travail, il y a une complicité à les développer, [...], dans le fond dans l'approche avec le client, une meilleure planification pour nous. (Propriétaire).

Particularités

Quick Avatar est une entreprise de moins de 50 employés qui se spécialise dans la confection de vêtements de sécurité, de travail et de loisirs. Le propriétaire actuel a implanté, lors de l'acquisition de l'entreprise en 2008, un virage vers une production à haute valeur ajoutée et une approche client à moyen terme, où la formation a été intégrée au développement de sa production. La direction de *Quick Avatar* a appliqué des changements majeurs dans l'organisation de sa production et dans l'organisation du travail depuis les dernières années. D'abord, la planification des activités de production et des commandes a été intégrée aux discussions avec les clients, ce qui a permis de mieux organiser les délais de production et les priorités en fonction des spécificités de chacune des commandes. Ceci a permis de consolider certains postes précaires, voire d'en créer de nouveaux, et d'assurer une certaine croissance de l'entreprise :

C'est avec ça qu'on a vu qu'il y avait une possibilité de grossir, parce que le client, quand il parlait avec *Quick Avatar*, il savait jamais s'il était plein ou non, donc il le « nourrissait » pas normalement, si je peux dire... Ça nous a permis de renforcer nos carnets de commandes, avec une planification plus serrée. (Propriétaire).

Avec cette nouvelle orientation de sa production, *Quick Avatar* capitalise ainsi sur sa réputation selon laquelle elle est en mesure de livrer des petites commandes complexes de vêtements de travail et de loisirs à haute valeur ajoutée. Ce retour de balancier, dans le mouvement de la mondialisation et de l'impartition vers des entreprises manufacturières dans certains pays en émergence, témoigne d'un courant observé depuis quelques années²⁸.

Ensuite, des changements dans l'organisation du travail ont entraîné une nouvelle offre de formation et de nouveaux besoins à combler en termes de compétences. Cette nouvelle offre de formation visait

²⁸ À propos de l'*insourcing*, ou du retour partiel de la production manufacturière partie en *outsourcing* en Asie ou en Amérique latine, voir <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/12/the-insourcing-boom/309166/>.

notamment à accroître l'autonomie, la polyvalence et la responsabilisation des employés. Cette approche a permis de passer d'un modèle hiérarchique vertical à sens unique à la prise en compte du potentiel et des idées des employés, aussi bien pour les stratégies de développement de produits, que d'organisation du travail et de pratiques de gestion des ressources humaines. Ces changements ont eu des effets positifs sur la croissance de l'entreprise (ex. hausse du nombre de commandes) et sur l'amélioration de la qualité de ses produits confectionnés. L'évolution de l'entreprise a été possible grâce à la vision innovante du propriétaire, à son style de gestion ouvert, à l'intégration d'outils de mesures de la performance, au recours à des services de recherche et de développement pour optimiser les processus de production et à une offre de formation spécifique pour les superviseurs et le propriétaire.

En matière d'accès à la formation, du point de vue des employés, l'offre de formation passe essentiellement par le propriétaire de l'entreprise qui propose des activités à des employés ciblés selon les besoins de l'entreprise. Du point de vue de l'employeur, l'accès aux activités de formation passe notamment par une bonne connaissance de l'offre de formation externe et des organismes d'aide à l'employabilité et au développement économique. Ajoutons que certains dispositifs ont été mis en place pour diffuser les informations relatives aux activités de formation aux employés, tel qu'un comité de formation, l'utilisation d'affichage ou l'utilisation de la messagerie électronique.

Enfin, du point de vue de la perception des inégalités de l'accès à la formation, nous avons perçu à travers les propos des employés que la formation est davantage offerte aux chefs d'équipe et à des employés ayant des responsabilités en gestion de personnel. Les employées de production (ex. couturières) semblent moins informées et moins participées à des activités de formation, puisque selon les propos de certaines, l'expérience comble la formation offerte.

L'étude de cas

Accès à la formation au sein de l'entreprise

Chez Quick Avatar, l'accès à la formation au sein de l'entreprise peut s'expliquer notamment par l'ouverture du propriétaire à investir dans le développement des compétences de ses employés, par la présence de plusieurs dispositifs formels et non formel de formation et la planification des besoins de formation.

D'abord, nos entretiens ont permis de montrer que le dirigeant est très engagé dans l'évolution de nouvelles activités de fabrication de vêtements dans son entreprise et qu'il croit que l'innovation, la

polyvalence et l'autonomie des employés passent par le développement de leurs compétences. Pour ce faire, il a accès à diverses sources d'informations et des activités de formation offertes à l'externe où ses employés et lui peuvent acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Il contrôle donc l'offre de formation en proposant les activités à ses employés :

J'ai toujours aimé les formations, j'ai toujours cru qu'il y avait un petit quelque chose qu'on allait chercher là-dedans, fait que... c'est plus moi qui va arriver avec la publicité et là, je leur propose: Les filles, il y a ça ça ça, il y a-tu quelque chose qui vous intéresse là-dedans et tout ça? (*Propriétaire*).

La diffusion des activités de formation passe essentiellement par le propriétaire ou encore par le courrier électronique. Rappelons ici que ces deux moyens de diffusion ont été aussi mis de l'avant dans l'enquête téléphonique réalisée auprès des responsables de formation :

Il nous l'avait demandé si on voulait suivre des formations, qui était ouvert à ça et moi je lui avais dit « Tu sais, amènes-en de la formation, plus j'en ai, mieux c'est, tu sais, c'est des outils que je mets dans mon petit coffre et... ». Tu sais, je pars de 0 comme chef d'équipe, fait qu'il faut que je le remplisse mon petit coffre. (*Chef d'équipe de la couture*).

On reçoit des courriels qui dit quelles formation existent, mais j'en ai jamais vu qui m'intéresseraient, vraiment dans le domaine de la mécanique, je n'en ai pas vu. (*Mécanicien de machines à coudre*).

Les besoins de formation et les travailleurs expérimentés

Toutefois, on peut observer que bien que le propriétaire soit ouvert et considère la formation comme utile au développement des compétences et à l'amélioration de la qualité de sa production, l'accès aux activités de formation semble assez limité pour les travailleurs expérimentés. Au sujet de savoir si certains employés ne reçoivent pas de formation, un chef d'équipe chez *Quick Avatar* répond :

Bien, les anciennes, quand on n'a pas à changer de modèle, elles font toujours les mêmes modèles, eux-autres, on n'a pas besoin de les former, à moins qu'on verrait vraiment que la méthode de travail n'est pas efficace et qu'on a besoin de la changer. (*Chef d'équipe*).

On observe aussi que la formation sur le tas (informelle) est toujours présente et semble adaptée à la réalité du travail des couturières expérimentées :

Oui, j'apprends rapidement [...] Fait que bien des fois, il y avait des affaires que oui, je n'avais jamais fait, mais je savais quand même comment ça fonctionnait parce que je l'avais regardé faire, là tu sais. Fait que ça a été aussi une façon d'apprendre, fait que quand je pouvais le faire, je le faisais, j'observais les autres. [...] souvent il y en a une autre qui vient te le montrer quand on change de modèle ou c'est ça qui a un nouveau produit qui lance. Il y en a toujours une qui le sait fait qu'elle vient te le montrer et c'est ça, on n'a pas besoin de bien des heures pour l'apprendre, là tu sais c'est ça là, fait que ça s'intègre facilement. Mais, pour la couture là, non je ne peux pas dire que j'ai eu des cours ni que j'en aurais besoin vraiment. Non, tu te le fais montrer ici et c'est la pratique après. *(Couturière)*.

Planification de l'offre et des besoins

Les entretiens réalisés nous ont permis de constater que la planification de l'offre de formation est peu structurée chez *Quick Avatar* de sorte qu'au moment d'implanter des changements technologiques ou dans l'organisation du travail, la formation y est plutôt en réaction aux besoins immédiats :

Comme, là, j'ai deux nouvelles machines que je ne connais pas, si elles brisent, je ne pourrais pas faire grand chose. Les nouvelles machines rentrent, mais la formation n'arrive pas en même temps nécessairement
Puis, donc avec les nouvelles machines, il y a des besoins de formation, mais la formation n'est pas donnée tout de suite.
Ou des fois, il n'y en a pas, le temps manque ou le temps passe. *(Mécanicien de machines à coudre)*.

Pourtant, la direction de l'entreprise semble tout de même être à l'écoute des besoins et aller au-devant des employés pour proposer des activités de formation qui seraient pertinentes pour eux :

Et elles, les chefs d'équipe, est-ce qu'elles vous disent, est-ce qu'elles arrivent avec des besoins de formation?
Non, pas vraiment.
C'est plus vous qui identifiez les besoins.
Ouais parce que eux pour eux, on dirait qu'elles n'ont pas été beaucoup ailleurs fait qu'elles ont de la misère à voir de quoi elles auraient de besoin. *(Directrice d'usine)*.

La connaissance des dispositifs externes : un obstacle possible à l'offre de formation

Du point de vue du propriétaire, un frein à l'accès à la formation se situe au niveau des critères définis par les organismes publics. Bien qu'il ait recours à l'aide ou aux formations offertes notamment par Emploi

Québec, le Projet Accord, le Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation²⁹, la Commission des normes du travail, le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries textiles, le Centre local de développement (CLD), l'association des manufacturiers de deux régions près desquelles il est situé, ainsi que des consultants occasionnels (notamment pour la R-D), il souligne qu'avec plusieurs de ces organismes, il faut contourner les obstacles administratifs que représentent les formulaires à remplir et les critères à rencontrer. D'une année à l'autre, les critères changent en fonction des politiques et localement, les agents appliquent les règles associées aux critères, décidant d'appuyer ou non des demandes d'aide financière. Or, il s'avère que parfois l'orientation de la demande d'aide formulée par l'entreprise ne fait pas mention des termes correspondants aux critères ciblés. Par exemple, si l'entrepreneur parle de « coaching » dans sa demande, alors que les règles ciblent le « mentorat », il pourrait voir sa demande refusée cette année-là parce qu'il ne cible pas le mentorat. Qui plus est, une bonne relation avec l'agent d'aide de l'organisme public permet d'être averti par celui-ci de ces critères prioritaires servant à attribuer un soutien financier à la formation :

[...] nos besoins, faut les prouver, mais ça reste que c'est correct aussi, on ne donne pas l'argent de même, à n'importe qui, tout le monde. [...] à chaque année, les critères changent, tu sais, une année tu l'as eue et l'autre année « Non, on favorise le marketing cette année », là tu sais. Fait que tout dépendant les grandes lignes de leur boss, qui est le gouvernement, si ils disent « On favorise le... (Propriétaire).

Enfin, on peut retenir que les activités de formation offertes, chez *Quick Avatar*, vise à répondre aux besoins d'une plus grande flexibilité (apprentissage de tâches des postes à proximité et acquisition d'une disposition à apprendre).

²⁹ Les activités du MDEIE ont été redistribuées sous divers ministères suite à l'élection d'un nouveau gouvernement en septembre 2012.

Étude de cas - VentanaExpert (C2)

Valoriser l'expérience et la polyvalence par une offre de formation adaptée aux besoins des employés et aux priorités de l'entreprise :

Je me suis aperçu que bon, je suis rendu avec des belles feuilles de production et il y a du texte là-dessus, mais si les gens ne les comprennent pas, je ne peux pas améliorer ma qualité de production. Fait que c'est là qu'est partie mon idée de dire, c'est aussi important pour moi de former mes gens en arrière que d'investir sur de l'équipement. *(Copropriétaire)*.

Particularités

VentanaExpert est une entreprise non syndiquée de fabrication de portes et fenêtres qui a été fondée dans les années 1990. Les employés sont majoritairement faiblement qualifiés de sorte que l'offre de formation est concentrée à l'acquisition et au renouvellement de compétences de base. La production est saisonnière permettant d'offrir de la formation pendant les périodes plus creuses. Les activités de formation offertes proviennent essentiellement de l'externe, notamment de la commission scolaire de la région, et des programmes d'apprentissage en milieu de travail. L'accès à la formation est donc déterminé selon les besoins des employés. L'une des grandes difficultés que doit affronter *VentanaExpert*, est au niveau de la participation des employés à la formation puisque certains ne sont pas intéressés, ont peur du jugement de leurs collègues ou encore ne comprennent pas l'utilité de la formation pour leur travail.

Récemment, l'entreprise a investi dans de nouveaux équipements de production entraînant la mise en place de programmes de compagnonnage et des activités de formation portant sur l'acquisition de compétences de bases en mathématique. Les besoins de formation des employés semblent être bien connus par la direction de l'entreprise puisqu'elle a procédé à l'évaluation des connaissances et des compétences de tous ses employés.

L'étude de cas

Accès à la formation au sein de l'entreprise

Plusieurs démarches de formation, visant surtout les compétences de base, ont été mises en place récemment, suite à l'achat de nouveaux équipements mais aussi pour améliorer la qualité des

produits fabriqués. Avec l'aide de la Commission scolaire de la région, la direction de l'entreprise a évalué les besoins des employés en matière de formation. On observe dans le cadre de nos entretiens, que le contexte d'apprentissage est délicat, puisque les employés ont éprouvé des difficultés scolaires et ne souhaitent pas revivre nécessairement les échecs antérieurs. Ainsi, bien que même la direction de l'entreprise offre des activités de formation visant à améliorer les compétences de ses employés, certains demeurent réticents, ne veulent pas participer ou ne voient pas l'utilité des formations offertes :

J'en ai qui ne suivent pas les formations, j'ai fait faire les évaluations en compétence de base et il y en a qui m'ont dit « Peu importe ce que ça donne, moi je n'ai pas besoin de ça », moi je le force pas, c'est sur un niveau volontaire comme je ne force pas personne à travailler chez nous. Les gens qui travaillent chez nous, je leur dis, vous avez envie de travailler chez nous et on a envie de vous avoir, c'est la relation que je veux entretenir avec nos employés. *(Copropriétaire)*.

Bien, de façon générale, à la formation, il y en a beaucoup qui ne voyaient pas l'utilité de ça. [...] c'était le manque de motivation, l'obligation, on ne les a pas obligés, mais c'était presque une obligation de venir au cours. Je pense que la prochaine fois, ça va être plus de cibler les personnes qui n'ont rien contre la formation, peut-être pas qui sont très motivées, pourtant ils sont payés. Moi, dans ma tête à moi, c'est toujours payant d'apprendre, peu importe c'est quoi, ce n'est pas perdu. *(Directeur d'usine)*.

Les activités de formations visant l'acquisition ou le renouvellement des compétences de base ont constitué la majeure partie des efforts de formation au cours des dernières années. Après une partie théorique, les formateurs externes ont tenté d'ajouter un volet pratique, appliqué à des opérations réalisées quotidiennement par les employés de production. Ceux-ci étaient alors appelés à expliquer aux autres employés du groupe de formation (quatre ou cinq employés) la nature de leurs tâches. Cette expérience d'apprentissage a laissé des traces positives chez certains, réalisant qu'ils avaient des compétences spécifiques :

Quand moi, je fais ma job, je ne pose pas nécessairement la question pourquoi je mets ça là, moi je fais ça, mais l'autre à côté de moi... Fait qu'en l'expliquant à l'autre, c'est là que tu te rends compte, « ah bien finalement j'en savais plus que je pensais », ou bien « ça, j'aurais pas pensé expliquer ça à quelqu'un », il y a ça qui était pas pire. Avec le recul, tu fais « ah bien oui,

c'est vrai », et c'est bien d'avoir à expliquer à quelqu'un d'autre. (*Opérateur, attiré aux « spéciaux » : coupes non carrées, arcs et cercles*).

L'offre de formation chez VentanaExpert : au-delà des compétences de base

En plus des activités de formation visant l'acquisition de compétences de base, des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) ont aussi été instaurés, avec la collaboration du comité sectoriel de main-d'œuvre. La participation au PAMT a été volontaire : certains employés expérimentés ont été sollicités directement pour jouer un rôle de compagnon, mais non sans difficulté :

Il a fallu que je les convainque, ceux qui sont un peu plus âgés, qui ont un peu plus d'expérience, de transmettre leurs connaissances aux plus jeunes. Au début quand tu leur demandes ça, ils disent : ils veulent prendre ma place, ils coûtent moins cher, ils travaillent plus vite que moi ... C'est pas facile, c'est de leur dire, bon quand tu veux avoir ton vendredi, ou que tu prends trois semaines l'été, ça prend quelqu'un pour te remplacer. Moi s'il n'y a pas de staff, c'est sûr que je vais le refuser, ton congé. (*Copropriétaire*).

Il y en avait un au début, qui avait dit : « moi, je veux pas faire ça, j'aime pas ça du compagnonnage, je fais pas ça », tu sais, je lui dis, « tu l'as-tu déjà essayé ? », « non, mais j'aime pas ça pareil ». Bien je lui dis, « j'ai mon fils de huit ans qui ne veut pas manger quelque chose, il dit « j'aime pas ça Papa », « tu l'as-tu déjà essayé ? », « non »... Je lui ai lancé l'idée, il l'a compris et il a essayé. On leur a fait suivre des cours de compagnon, savoir comment transmettre l'information parce que là, quand tu lui dis ça, il dit oui, mais il ne sait pas comment faire. Fait qu'il y a des cours pour ça, pour être formateur, pour devenir compagnon, avec le comité sectoriel. (*Copropriétaire*).

Le directeur et copropriétaire de l'entreprise précise que la participation aux formations a toujours été volontaire, sauf qu'à son avis, un employé qui n'y voit pas l'utilité ou qui ne souhaite pas participer, réduit grandement ses chances d'avancement et de progression au sein de l'entreprise :

Tu me dis, « je fais ma job, je la fais bien, je veux juste faire ça ». C'est là que la bonification est au niveau de l'employé et si t'as suivi la formation, mettons qu'il y a une machine automatisée, peut-être qu'aujourd'hui il y en a pas, mais si tu as suivi la formation sur l'automatisation de ton poste de travail, mais demande à ceux qui opèrent une scie, il y a deux ans, il n'y en avait pas, mais là, il y en a qui ont perdu leur job parce que je suis arrivé avec

un PC et les données qui sont là-dessus et ils me disaient « Je ne sais pas ouvrir un ordinateur ». *(Copropriétaire)*.

La formation est aussi offerte sur le tas entre des employés expérimentés et des plus jeunes afin de s'assurer que les trucs du métier soient transmis. Ces travailleurs expérimentés qui offrent leurs conseils, ne sont pas tous des compagnons formels :

Mais c'est sûr que ça n'a pas été une formation par quiconque, ça a vraiment été un employé qui m'a formé, qui m'a montré pas mal tout ce que je sais. Et il y a des fois des petits changements, comme avant on avait un modèle qui se « clippait », l'aluminium, on le prenait, on le « clippait » sur le volet, mais maintenant elle se « clip », mais d'une autre façon. Toutes les années, ça change et ils nous redonnent une formation là-dessus. *(Manœuvre)*.

Bien, il est resté 2 ans de temps au début avec moi, le temps qu'on touche à tout et de développer certaines méthodes. Je pourrais quasiment dire que oui, il m'a donné une formation là-dessus parce que je n'avais pas encore tout vu avant de rentrer. *(Opérateur, attiré aux « spéciaux » : coupes non carrées, arcs et cercles)*.

Enfin, chez *VentanaExpert* bien que les décisions en matière de formation soient prises par l'équipe de direction sans consultation formelle en l'absence d'un comité de formation ou de son équivalent, le directeur général (copropriétaire) et le directeur d'usine mentionnent consulter fréquemment les employés de façon informelle. La direction est consciente du pouvoir qu'ont les employés à s'engager soit activement ou passivement au travail et dans les activités de formation, comme en témoignent ceux qui refusent des offres de formation (ceux qui sont là « juste pour le chèque de paie »). La direction tente aussi du mieux qu'elle peut de maintenir en environnement de travail basé sur la confiance :

Ce n'est pas facile de maintenir la confiance, j'ai beau avoir un très bon leadership et une très bonne collaboration de mes employés, à un moment donné, ils me disent « On ne voit plus trop où tu veux en venir avec ça », j'ai dit « On va prendre le temps de penser à ça, de leur présenter pour qu'ils gardent confiance ». Moi, je leur dis que dans les 10 prochaines années, je n'arrêterai pas ma formation, peu importe que ce soit en 5s, en santé sécurité, tu sais des petits modules que je vais toujours avoir à apporter, mais j'ai dit « Si je me brûle avec une de mes étapes, bien je me brûle pour les 10 prochaines années ». *(Copropriétaire)*.

Étude de cas - Konpyuta (C3)

Chez *Konpyuta*, la plus grande difficulté concernant l'accès à la formation est de trouver des activités adaptées aux besoins techniques et au haut niveau d'expertise des employés :

Il n'y en a pas beaucoup d'organismes locaux qui offrent de la formation pour les besoins qu'ils ont (...) Nous nos ingénieurs que ça fait des années qu'ils ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences, c'est plus compliqué, car ils ne peuvent pas retourner à une autre école de génie au Québec, ils sont déjà supérieurs à ce niveau. (*Généraliste ressources humaines*).

Particularités :

Konpyuta est une filiale d'une entreprise multinationale de fine pointe œuvrant dans le secteur de l'aéronautique. La filiale québécoise a une production de fine pointe qui lui est très spécifique, pour laquelle elle est reconnue mondialement. La majorité des employés sont des ingénieurs et détiennent une expertise spécifique qui permet à cette entreprise d'exceller à un niveau international. *Konpyuta* mise notamment sur le recrutement de jeunes gradués et stagiaires provenant des facultés de génie logiciel des universités québécoises. Depuis 2012, le siège social de *Konpyuta* a procédé à une restructuration majeure au niveau mondial, dont une plus grande centralisation et contrôle du siège social, ce qui par conséquent a eu des répercussions sur l'accès à la formation de la main-d'œuvre. Chez *Konpyuta*, au niveau de l'offre de formation à l'interne, tout est géré par son université d'entreprise qui diffuse les activités de formation via sa plateforme électronique. Les formations plus spécialisées, qui demandent un niveau d'expertise élevé, sont offertes uniquement à l'extérieur du Québec.

La planification des besoins de formation passe d'abord par un entretien annuel avec le supérieur immédiat qui permet d'établir les objectifs atteints, discuter des attentes afin d'aligner le rendement individuel avec les objectifs de performance collectifs de l'équipe et de l'entreprise.

En ce qui concerne la perception des inégalités d'accès à la formation, les entretiens réalisés montrent que les employés estiment avoir davantage accès à des possibilités de formation correspondant à leurs besoins depuis l'implantation de la plateforme de formation, sauf pour ce qui est de la formation disponible à l'extérieur du Québec.

L'étude de cas

Offre de formation et planification des besoins

Le service des ressources humaines est un service partagé et géré par la filiale de Toronto. Toutes les activités de formation sont gérées par son université d'entreprise qui diffuse toutes les activités de formation via sa plateforme électronique et qui s'assure du même coup que tous les employés y ont accès :

... pour tous les employés que cet outil sera déployé, partout dans le monde. Là, il est déployé en Europe, il sera déployé au Canada et aux États-Unis. C'est une structure complexe qui est bien encadrée, mais qui est compliquée. Aussi, ce qu'on essaie, c'est d'avoir de la formation pour les employés, qui n'est pas une formation spécifique à un métier par exemple. *(Généraliste des ressources humaines).*

Toute formation passe par cette banque centrale et l'ensemble des employés ainsi que les gestionnaires y ont accès, leur permettant de voir les formations disponibles au sein de la multinationale. Cet outil permet donc un meilleur suivi de la formation de chacun des employés.

Chez *Konpyuta*, la planification des besoins de formation passe d'abord par un entretien annuel avec le supérieur immédiat qui permet d'établir les objectifs atteints, discuter des attentes afin d'aligner le rendement individuel avec les objectifs de performance collectifs de l'équipe et de l'entreprise :

C'est en septembre lors d'une rencontre avec son supérieur, un entretien de développement professionnel, qu'on voit les aspirations de chacun des employés où il veut en venir, est-ce qu'il a besoin d'aide où il veut aller... est-ce qu'il a besoin d'outils supplémentaires pour mener à bien ses tâches, est-ce qu'il y a eu des changements dans les normes qui fait en sorte qu'il faut rétablir la situation ou faire mise à jour. *(Généraliste ressources humaines).*

Pour chaque employé, c'est l'occasion d'une auto-évaluation du travail réalisé et d'une discussion avec le superviseur à propos de leurs aspirations futures et de leur intérêt pour certaines formations. Un plan de formation adéquat, tenant compte des priorités et du budget de l'année en cours, est déterminé lors de cette rencontre.

Les nouveaux employés recrutés reçoivent généralement une formation de base afin de connaître certains aspects liés aux processus techniques et de production utilisés chez *Konpyuta*. Cependant, sachant que le recrutement des nouveaux employés se fait auprès de stagiaires ou d'ingénieurs juniors, la majorité des formations se fait par jumelage avec des ingénieurs qui ont plus d'expérience au sein de l'entreprise. Occasionnellement, environ une fois par six mois, des pauses-midis de type « apportez votre lunch » sont organisées afin qu'une personne puisse partager ses connaissances avec ses pairs. Cette formation est davantage informelle et offerte directement sur le lieu de travail.

Aussi, des formations à l'extérieur du Québec peuvent offertes selon le budget disponible, mais les employés y ont moins accès, compte tenu des coûts importants générés. De plus, ces frais ne constituent pas des dépenses admissibles à la Loi sur les compétences (loi du 1%) :

Les entreprises qui offrent de la formation sont à l'extérieur du Canada, avec un programme spécifique pour [la formation en] aérospatial. On a déjà envoyé des gens là-bas pour la formation continue.

Lorsqu'on forme à l'extérieur ça ne s'applique pas à la loi du 1%. Il faut que l'organisme soit reconnu par le gouvernement du Québec. (*Généraliste ressources humaines*).

Qui sont les formateurs ?

La filiale québécoise de *Konpyuta* n'a pas de formateur interne engagé à temps plein pour prendre en charge les activités de formation. Tel que mentionné, plusieurs ingénieurs expérimentés ou superviseurs sont chargés de guider les stagiaires ainsi que les nouveaux employés recrutés.

Il n'y a pas de journée que je fais pas du coaching. J'ai beaucoup engagé et j'engage encore de nouveaux employés. À tous les quatre mois, j'ai des nouveaux étudiants et ça prend un mois pour qu'ils deviennent autonomes. Il faut passer beaucoup de temps avec eux. On est conscient que s'ils sont mieux formés, c'est sûr qu'on sera plus gagnant. (*Ingénieur, chef d'équipe*).

Qu'en est-il de l'accès à la formation ?

Comme nous l'avons déjà précisé, *Konpyuta* offre une banque centralisée d'activités de formation qui facilite l'accès et le repérage de la formation au sein de la multinationale. Plusieurs activités y sont offertes tant à des niveaux techniques qu'à des niveaux plus soft (compétences de gestion). Cependant, plusieurs ingénieurs de la filiale québécoise soulignent le manque de formation technique adaptée à leurs besoins et à leur niveau d'expertise. À cet égard, ils évoquent le fait que les formations pointues les intéressant ne sont pas offertes au Québec.

Des fois on n'arrive pas à trouver la bonne formation pour nos gens parce que ça se donne pas ou c'est à un coût élevé (...) Cherche dans une école de génie au Québec... mais beaucoup de formations ne sont pas reliées à ce qu'on fait. Il n'y avait rien qui m'avait accroché. (*Ingénieur système*).

J'ai l'impression que si je veux une autre formation que générale, il faut que je fasse des recherches par moi-même, mais je n'ai pas le temps de faire de la recherche et je n'ai pas les réseaux de contact pour que je reçoive les informations pour de la formation spécifique. (*Ingénieur système, équipe R&D*).

On a des employés qui sont la crème des ingénieurs, on veut les retenir, mais on essaie le plus possible, mais ce n'est pas évident. Au niveau de la formation, c'est pas toujours facile de les garder motivés, alertes, etc. Un ingénieur est dans sa bulle, mais pour le faire sortir de sa bulle, ce n'est pas facile. Il y a aussi des contraintes de coûts et de temps qui ne sont pas toujours faciles. (*Généraliste ressources humaines*).

Ainsi, beaucoup de formations sont offertes, mais celles-ci ne semblent pas être adaptées aux besoins des employés. Les employés mentionnent que depuis le changement structurel, ils ont davantage accès à de la formation. Cependant, les formations intéressantes ne sont pas offertes au Québec, mais entre autres, dans des universités américaines. À cet égard, peu de personnes ont la possibilité d'y assister; ce sont surtout des responsables gestionnaires qui y ont accès.

Les défis liés à la formation

Tel qu'évoqué antérieurement, l'entreprise est consciente de l'importance de former ses employés, mais la difficulté centrale est liée au fait que peu de formations sont adaptées à leur

réalité. De surcroît, il reste que *Konpyuta* a de nombreux projets à livrer, entraînant un échéancier de travail serré. Il devient donc difficile de libérer des employés pour qu'ils puissent participer à de la formation à certaines périodes de l'année. Enfin, un autre aspect à considérer dans l'analyse de l'accès à la formation découle de la faible offre locale adaptée aux travailleurs qualifiés du secteur de l'aéronautique. Malgré les nombreux efforts mis en place par les différentes institutions québécoises pour développer ce secteur d'activités, il n'existe toujours pas de formation permettant aux employés expérimentés d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences au Québec.

Bibliographie

- Aiga, H. (2006). «Measuring Access to continuing Professional Education among the Health Workers in Ghana: Constructing an Index», *Social Indicators Research*, vol. 77, no 3, 449-478.
- Albert, C., C. Garcia-Serrano et V. Hernanz (2010). «La formation en cours d'emploi en Europe : déterminants et effets sur les salaires», *Revue internationale du travail*, vol. 149, no3, 345-373
- Almeida, R.K. et R. Aterido (2010) «The Investment in Job Training: Why are SMEs Lagging so much behind?», *IZA Discussion Paper Series*, no 4981, 52 p.
- Almeida-Santos, F. et Mumford, K. (2004). *Employee Training and Wage Compression in Britain*. Department of Economics and Related Studies: University of York.
- Arulampalam, W. et A.L. Booth (1997). «Who gets over the training Hurdle ? A Study of the training experiences of young men and women in Britain», *Journal of Population Economics*, vol. 10, no. 2, 197-217.
- Bartel, A. (1995) «Training, Wage Growth and Job Performance; Evidence from a Company Database», *Journal of Labor Economics*, Vol.13 (3), 401-425.
- Behaghel, L. (2006). «Changement technologique et formation tout au long de la vie», *Revue économique*, vol. 57, no6, Réorganisations, changements du travail et renouvellement des compétences, 1351-1382.
- Béji, K. et L. Rékik (2011). «Quelles inégalités d'accès à la formation dans les PME ?», dans *Diversification des main-d'œuvre, mobilisation des savoirs et formation*, Presses de l'Université Laval.
- Béji, K., G. Fournier et O. Filteau (2004). «La formation professionnelle continue : Quelle ampleur pour quel rendement de la loi 90 ?», *Rapport final de recherche*, CRIEVAT, Université Laval, 209 pages.
- Belzil, C. et Hansen, J. (2006). The determinants of training opportunities: effects of human capital and firm characteristics. *Working Paper 2006 B-10*, Skills Research Initiative, Human Resources and Skills Development Canada, Industry Canada, Social Sciences and Humanities Research Council of Canada: Canada.
- Bernier, A. (2014). «Les effets possibles de la formation sur la productivité : l'apport des données longitudinales», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 69, no 2, 366-387.
- Blundell, R., L. Dearden et C. Meghir (1996). «The determinants and effects of work-related training in Britain», Institute of Fiscal Studies, 100 p.
- Booth, A.L. et Bryan, M.L. (2002). «Who Pays for General Training? New Evidence for British Men and Women». *IZA Discussion Paper no 486*.
- Brunello, G. et Gambarotto, F. (2004). «Agglomeration effects on employer-provided training: evidence from the UK». *CESifo Working Paper no 1150*, category 4: Labour Markets.
- Budria, S. et Peirera, P. T. (2004). « On the Returns to Training in Portugal». *IZA Discussion Paper no 1429*.

- Chaykowski, R et Slotsve, G. (2006). Firm Provision of Training : Establishment Level Analysis. *Cahier de recherche B-12*, Initiative de recherche sur les compétences, Ressources humaines et Développement des compétences Canada : Industrie Canada.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, 2^e edition, Sage Publications, 246 pages.
- Croce, G. et M. Tancioni (2007). «Disentangling Factors behind Training Participations in Italy», University of Rome, *Working Paper*, no 101, 25 p.
- Détang-Dessebdre, C. (2010). «Accès à la formation continue en entreprise et caractéristiques des marches locaux du travail», *Économie et Statistique*, no 431-432, 115-128.
- Eisenhardt, K.M. (1989). «Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol.14, no 4, 532-550.
- Fortin, N. et Parent, D. (2006). The Training Divide: A Canada-US Comparison of Employee Training. *Working Paper 2006 B-09*, Skills Research Initiative, Human Resources and Skills Development Canada, Industry Canada, Social Sciences and Humanities Research Council of Canada: Canada.
- Frazis, H., Gittleman, M. et Joyce, M. (2000). Correlates of Training : An Analysis Using Both Employer and Employee Characteristics. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53 (3), 443-463.
- Gagnon, L. (2005). «Une analyse multiniveaux des facteurs en présence dans l'accès des employés à la formation en milieu de travail», *Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sociologie*, Université de Montréal, 103 p.
- Gagnon, Y-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Presses de l'Université du Québec, 123 pages.
- Goux, D. et E. Maurin (1997). «Les entreprises, les salaires et la formation continue», *Économie et Statistique*, no 306, 41-55.
- Gravel, A.-R., G. Bellemare, et L. Briand (2007). *Les centres de la petite enfance: un mode de gestion féministe en transformation*, Québec: Presses de l'Université du Québec, 184 p.
- Green, F. (1991). «Sex Discrimination in Job-Related Training», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, no 2, 295-304.
- Green, F., Machin, S. et Wilkinson, D. (1999). «Trade Unions and Training Practices in British Workplaces». *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52 (2), 179-195.
- Holtmann, A.G et T.L. Idson (1991). «Employer Size and On-the-Job Training Decisions», *Southern Economic Journal*, vol.58, no 2, 339-355.
- Kok, J. et L.M.. Uhlener (2001). « Organization Context and Human Resource Management in Small Firm », *Small Business Economics*, vol. 17, no 4, 273-291.
- Lapointe, P.A. (2014). «Au Québec, est-ce que l'enrichissement profite vraiment à tout le monde ?», *Rapport de recherche*, Institut de recherche et d'informations socio-économiques, Montréal, 35 pages.
- Leuven, E. et Oosterbeek, H. (1999). The Demand and Supply of Work-Related Training. *Research in Labor Economics*, Vol. 18, 303-330.

- Lynch, M. et Black, S. (1998). Beyond the Incidence of Employer-Provided Training. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52 (1), 64–81.
- Marlow, S. 2002. « Small Business Personnel Practices », *Journal of Small Business Management*, vol. 22, no 4, 1-8.
- Maximiano, S. et Oosterbeek, H. (2006). On the determinants of workers' and firms' willingness to train. *Discussion Paper*, School of Economics and the Tinbergen Institute.
- Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (2005). «L'évaluation de la loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (Loi du 1 %)\», *Rapport de la deuxième enquête auprès des employeurs assujettis à la Loi*, Direction générale adjointe de la recherche, de l'évaluation et de la statistique, 168 pages.
- O'Connell, P.J. et Byrne, D. (2009). The determinants and Effects of Training at work: Bringing the Workplace Back In. *Working Paper no 289*, ESRI.
- Park, J. (2012). «Formation liée à l'emploi chez les travailleurs âgés», *L'emploi et le revenu en perspectives*, Statistique Canada, 4-14.
- Sartin, P. (1978). «Élargir la formation professionnelle et la rendre plus efficace», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 33, no4, 641-653.
- Schmid, H. (2002). Relationships Between Organizational Properties and Organizational Effectiveness in Three Types of Nonprofit Human Service Organizations, *Public Personnel Management*, vol. 31,377-398.
- Sutherland, J. (2004). «The determinants of training: evidence from the 1998 workplace and employee relations survey», *Economic Issues*, vol.9, part 1, 23-30.
- Turcotte, J., Léonard, A. et Montmarquette, C. (2003). La série sur le travail en évolution : Nouveaux déterminants de la formation dans les emplacements canadiens. *Cahier de recherche no 71-584-MIF#5 au catalogue*, Statistique Canada : Ottawa.
- Veum, J.R. (1995). Sources of training and their impact on wages. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48 (4), 812-826.
- Yin, R.K. (1989). *Case study research : design and methods*. Applied Social Research Series, vol.5, London : Sage publication.